

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

И. И. КИКОТЬ

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

**Курс лекций
для студентов специальности 1-25 01 04
«Финансы и кредит»**

Гомель 2008

УДК 336.144:334.735
ББК 65.422.8-93-231
К 38

Рецензенты: В. Г. Гизатуллина, канд. экон. наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита БелГУТа;
И. П. Якубова, канд. экон. наук, зав. кафедрой финансов и кредита Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 5 от 12 июня 2007 г.

Кикоть, И. И.

К 38 Финансовое планирование в потребительской кооперации : курс лекций для студентов специальности 1-25 01 04 «Финансы и кредит» / И. И. Кикоть. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2008. – 116 с.
ISBN 978-985-461-579-0

**УДК 336.144:334.735
ББК 65.422.8-93-231**

ISBN 978-985-461-579-0

© Кикоть И. И., 2008
© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2008

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях, когда производственно-финансовое развитие стало определяться усилиями управленческих служб организации, требуются новые подходы к постановке процесса планирования, ориентированные на построение многоуровневого процесса планирования, включающего анализ, прогнозирование, корректировку, контроль исполнения планов. Данные подходы предполагают перестройку всей ранее действовавшей системы планирования, которая исполняла функции распределения финансовых ресурсов на предприятии и между предприятиями. Всякое отступление от утвержденного плана рассматривалось как отступление от принятого закона развития и было недопустимо. Реализация более гибкого и многовариантного планирования позволит выйти на новый уровень решения управленческих задач и освоения современных стандартов ведения бизнеса.

При разработке курса лекций значительное внимание уделено организационным аспектам постановки планирования, проектирования системы планирования в соответствии с требованиями обеспечения опережающего подхода.

Издание предназначено для студентов специальности «Финансы и кредит» и разработано в соответствии с программой курса «Финансовое планирование в потребительской кооперации».

Задачей данного курса лекций является изучение методов, видов финансового планирования и прогнозирования, видов планов и их форматов, организации процесса финансового планирования.

Изучаемая дисциплина находится в тесной связи с такими курсами, как «Финансы предприятий», «Финансирование и кредитование потребительской кооперации», «Финансирование и кредитование инвестиций», «Теория финансов». Эти дисциплины определяют принципы формирования основных финансово-хозяйственных показателей, являющихся объектом планирования.

Тема 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Цель, назначение и место финансового планирования в системе планов предприятия.
2. Организационные аспекты системы планирования.
3. Проектирование и административное управление системой планирования.
4. Виды планов.
5. Методы финансового планирования.

1. Цель, назначение и место финансового планирования в системе планов предприятия

Финансовое планирование – это часть системы управления процессами распределения, перераспределения, приумножения и использования финансовых ресурсов, реализующейся в финансовых планах.

Финансовое планирование является составной частью общего процесса планирования. Его основными этапами являются следующие:

- анализ инвестиционных возможностей и объектов финансирования, которыми располагает организация;
- прогнозирование последствий принимаемых решений и обоснование выбранного варианта развития из ряда возможных;
- оценка результатов, достигнутых организацией.

В основе финансового планирования лежит процесс организации финансового развития предприятия на основе разработки налоговой, инвестиционной, дивидендной и финансовой политики, соответствующих источников и методов финансирования.

Цель составления финансовых планов – это разработка и обоснование целевых финансовых ориентиров и программы действий, направленных на формирование и поддержание эффективного финансового механизма организации.

К задачам финансового планирования относятся следующие:

- сбор и обработка экономической информации, ее анализ, установление существующих взаимосвязей при принятии решений о дивидендных выплатах, разработке инвестиционного и производственного планов;
- разработка финансовых прогнозов, принятие решений на основании созданных прогнозов о сбалансированности денежных поступлений и выплат;
- оценка результатов реализации выбранных решений и сопоставление их с поставленными в финансовом плане целями.

Планирование может быть представлено следующими вариантами:

- планирование, охватывающее все реализуемые в организации функции, виды деятельности, когда экономические показатели, характеризующие будущее состояние организаций, оптимально обеспечивают достижение поставленной цели;

- укрупненное планирование без детализации до уровня подразделений, когда операционные планы составляются укрупненно на уровне организации, единый план отгрузок – для определения плана денежных поступлений, план закупок – для составления плана платежей и т. д.;
- исторически сложившаяся система финансового планирования, в которой составляются баланс доходов и расходов, платежный календарь (информация для этих планов берется из отчетов за предыдущий период путем систематизации материалов договоров на поставку и отгрузку и из других источников);
- осуществление факторного анализа динамики финансовых ресурсов и их эффективности;
- обеспечение текущего планирования деятельности подразделений и обеспечение их координации и коммуникации;
- моделирование возможных вариантов динамики основных финансовых коэффициентов, обеспечивающих реализацию пессимистических и оптимистических параметров прогнозов;
- оценка отдельных прогнозов с учетом иерархической соподчиненности подразделений и создание базы для оценки и контроля планов.

Особенностью современной системы финансового планирования, в которую входят три финансовых плана и сопутствующие им планы денежных поступлений, платежей, кредитный и инвестиционный планы, должно стать регулирующие-направляющее действие.

В отличие от директивно-регламентирующего характера, финансовое планирование должно основываться на системном применении прогнозов проектов и программ, включаемых в бюджетный процесс.

Бюджетный процесс состоит из следующих этапов:

1. Разработка планов.
2. Организация, учет, исполнение планов.
3. Контроль исполнения планов, анализ и выявление причин отклонений от плана.
4. Регулирование и корректировка плановых показателей, ликвидация выявленных отклонений.

К принципам планирования относятся следующие:

1. Принцип системности, предполагающий сочетание всей совокупности сложнаправленных факторов внешней и внутренней среды.
2. Принцип согласованности, означающий соблюдение строгой иерархии и соподчиненности всех планов.
3. Принцип непрерывности планово-аналитических расчетов, базирующийся на взаимной увязке оперативных, среднесрочных и долгосрочных планов. Применяя этот принцип, организация может успешно корректировать свои планы с учетом инфляции, спроса на продукцию, ситуации на рынке. В этом случае постоянно соблюдается горизонт планирования, что позволяет своевременно размещать заказы на поставку продукции и заказывать ресурсы.
4. Принцип индикативного планирования предполагает, что любой план подлежит уточнению и пересмотру на этапе перехода от предварительной стадии прогноза к обязательной стадии плана. Данный переход включает следующие шаги: корректировку, согласование и утверждение плана.
5. Принцип единства, предполагающий разработку единого стандарта процедуры планирования, формата планов и их заполнения.
6. Принцип «прозрачности» информации, в соответствии с которым руководству должен быть обеспечен доступ к планам каждого подразделения. Финансовому директору необходима информация о том, на какой стадии находится формирование планов; о причинах, по которым планы не в установленные сроки подготовлены, представлены на согласование и утверждение.
7. Принцип обязательного исполнения планов, означающий, что планы имеют силу закона и должны в обязательном порядке исполняться.

Система планирования включает комплекс планов, составляющих основу стратегического и оперативного планирования. На основании разработанной системы планов принимаются все решения, связанные с развитием предприятия. Основной целью развития предприятия, достижение которой гарантирует сохранение и развитие предприятия, является достижение высоких финансово-экономических результатов путем производства и реализации ориентированных на рынок продуктов, услуг. Успешное развитие предприятия достигается при получении достаточной для производственного и социального развития прибыли при постоянном соблюдении определенного (оптимального) уровня ликвидности. Поставленная цель находит свое отражение в показателях планирования конечных финансовых результатов, т. е. в финансовом планировании.

Финансовое планирование является количественным выражением стратегического и оперативного планирования развития предприятия.

Стратегическое планирование представляет собой одновременное планирование ассортиментной программы и объема производственных ресурсов, необходимых для реализации ассортиментной программы. Планирование ассортиментной программы включает долгосрочное планирование ассортиментного выпуска по отдельным производствам или видам деятельности. Долгосрочное планирование ориентировано на планирование номенклатуры и объемов производства продуктов и требуемых для их производства ре-

сурсов. В стратегическом плане устанавливаются такие комбинации видов производств (деятельности), при которых достигается основная (стратегическая) цель.

Оперативное планирование строится на принятой на основании стратегического планирования ассортиментной концепции, ресурсного обеспечения и структуры управления. В рамках оперативного планирования по ассортименту планируются программы оказания услуг и производства продукции, которые предприятие должно производить и оказывать в среднесрочной и краткосрочной перспективах. Результатом оперативного планирования являются краткосрочные ассортиментные программы, на базе которых разрабатываются планы снабжения, производства и сбыта.

Система оперативного планирования, основанная на выборе ассортимента продукции, объемов производства и реализации, включает разработку планов по видам деятельности, обслуживающим принятую ассортиментную программу. Это планы выпуска (производства) продукции, отгрузок, поставок сырья, материалов и комплектующих, осуществления и проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, капитальных вложений, замены оборудования; сводная смета затрат на производство и реализацию; планы организации и развития транспортно-складского хозяйства; штатное расписание предприятия; планы сокращения, перемещения, повышения квалификации кадров и др.

В системе стратегических планов должны учитываться мероприятия по продаже, приобретению, слиянию, реорганизации производственных объектов, объектов инфраструктуры; планы освоения новых видов продукции и технологий; стратегические планы развития видов деятельности, составляющих основу производства продукта (стратегический план развития сбыта, производства, снабжения, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; планы капиталовложений и др.).

Стратегическое и оперативное планирование в количественном выражении представляет собой систему плановых расчетов. Система плановых расчетов в рамках стратегического планирования включает инвестиционные расчеты окупаемости проектов по новому строительству, реконструкции, приобретению, освоению новых продуктов и технологий.

При проведении плановых расчетов в рамках стратегического и оперативного планирования в качестве третьего комплекса планово-контрольных расчетов предусматривается *финансовое планирование*.

В общем виде система финансового планирования включает планирование прибыли и денежного потока (платежеспособности).

Планирование денежных потоков, характеризующих и оценивающих платежеспособность, включает планирование денежных потоков от текущей деятельности, инвестиционной и финансовой деятельности. Планирование денежных потоков основывается на прогнозах выручки от реализации основной продукции, прочих активов, производственных затрат и затрат по реализации, инвестиционных затрат, поступлений от инвестиций, потребности во внешнем финансировании.

Система планирования на предприятии и место в ней финансового планирования показаны на рис. 1. Финансовое планирование представляет собой сводное планирование результатов и платежеспособности, которое увязывает цели, поставленные на стадии стратегического планирования, с целями оперативного планирования.

Для разработки финансовых планов используется следующая информация:

- договоры на поставку с поставщиками и покупателями;
- материалы анализа бухгалтерской отчетности, выполнения финансовых планов;
- прогнозные показатели объемов сбыта, ассортиментной программы производства; планы себестоимости и др.;
- экономические нормативы, утверждаемые законодательными органами;
- разработанная в организации учетная, амортизационная и кредитная политика.

Планирование предполагает процесс регулярного составления планов, охватывающий все реализуемые предприятием функции (виды деятельности). В планировании изучаются процессы и объекты, сущность которых составляют процедуры прогнозирования, контроля, анализа, пересмотра, согласования и утверждения планов. Иногда совокупность всех этих процедур, которые ведут к достижению поставленной цели развития, называют плановым управлением.

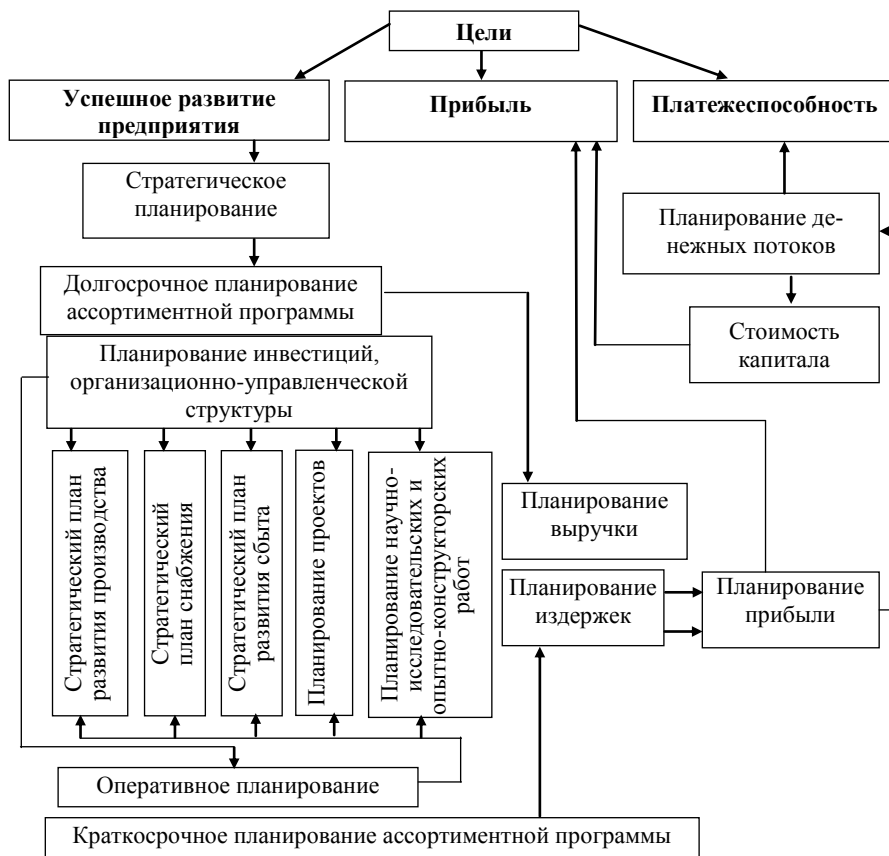


Рис. 1. Система планирования на предприятии

В осуществлении планирования принимают участие следующие специалисты предприятия: руководители и специалисты центров финансовой ответственности (ЦФО); экономисты планово-экономического отдела, финансового отдела; маркетологи и специалисты отдела продаж; сотрудники, в обязанности которых входит ввод определенных данных в учетную систему (бухгалтеры, продавцы, менеджеры, сотрудники коммерческой службы, руководители предприятия) для утверждения и корректировки планов.

Участники процесса задействованы на следующих этапах:

- разработки планов;
- сбора информации;
- план-фактного анализа, определения отклонений, причин и их виновников;
- корректировки планов.

2. Организационные аспекты системы планирования

На этапе разработки планов руководители и специалисты центров финансовой ответственности составляют заявки на получение ресурсов и прогнозы, которые проверяют на соответствие поставленным целям развития; разрабатывают сценарии развития прогнозов продаж, закупок и производства затрат, денежных потоков, на основании которых выбираются опорные сценарии из уже сформированных (оптимистический, нормальный, пессимистический). Многовариантный подход к разработке прогнозов вызван необходимостью учета в планах особенностей макроэкономической ситуации (индексов цен, средней заработной платы, ставки рефинансирования, объемов строительного и промышленного производства, показателей экспорта и импорта продукции и др.). На этом этапе выбираются методы прогнозирования и форматы планов, т. е. таблицы, в которых будет сведена информация о процессе планирования. В формате плана указываются его наименование, горизонт планирования, наименование ЦФО, статьи плана, суммы.

На этапе сбора информации в плановую систему вводятся фактические данные из учетной системы. Информация может предоставляться начальниками производственных цехов, участков, нормировщиками, экономистами ЦФО. В компьютерном отделе происходят обработка и хранение информации, подготовка аналитических отчетов.

Этап план-фактного анализа включает анализ отчетов об исполнении планов и описание полученных результатов, т. е. выявление факторов, повлиявших на отклонение факта от плана, оценку характера отклонений, установление причин, вызвавших отклонения, виновников, разработку мероприятий по ликвидации негативного влияния отклонений от плана.

Этап корректировки предназначен для выдвижения предложений по воздействию на конечные показатели финансово-хозяйственной деятельности по итогам план-фактного анализа, проверки влияния реали-

зации тех или иных предложений на достижение конечных целей. Устанавливается перечень планов, подлежащих корректировке; определяются планы, взаимосвязанные с корректируемыми планами. Так, корректировка плана продаж приведет к корректировке планов закупок, производства, денежных поступлений, доходов от основной деятельности. Для проведения корректировки планов устанавливается перечень документов, на основании которых осуществляется корректировка планов. Такими документами могут быть запросы, требования на сверхлимитный отпуск материалов, заявки на проведение незапланированных платежей.

Текущая корректировка является необходимым управленческим процессом, позволяющим адаптировать планы к реальным условиям хозяйствования. Пересмотр планов вызывается такими изменениями условий деятельности, когда достижение ранее запланированных результатов становится невозможным. Данный процесс регулируется графиком корректировки планов, а решения о корректировке принимаются в бюджетном комитете.

Организация всех видов работ в процессе постановки планирования включает следующую последовательность действий:

1. Проектирование финансовой структуры.
2. Проектирование бюджетной структуры.
3. Разработка документов, регламентирующих этапы планового управления.
4. Разработка регламентов информационных бизнес-процессов системы планирования.

Проектирование финансовой структуры является первым и важнейшим этапом организации системы планирования. На этом этапе устанавливается перечень видов деятельности, изучается организационная структура, выделяются уровни (центры) финансовой ответственности, их полномочия и перечень организационных звеньев, закрепленных за каждым уровнем ответственности.

Набор центров финансовой ответственности, их подчиненность и ответственность определяют *финансовую структуру*. Финансовая структура разрабатывается с целью распределения ответственности за достижение финансовых целей (маржинальный доход, прибыль, уровень затрат) между организационными звеньями предприятия или их совокупностью. Таким образом, основой финансовой структуры является уровень финансовой ответственности, называемый центром финансовой ответственности.

ЦФО может образовываться на основе структурного подразделения, либо на основе одного структурного подразделения может быть сформировано два ЦФО, либо ЦФО образуется путем объединения нескольких подразделений.

Выделяют следующие типы ЦФО: центр затрат, центр доходов, центр прибыли, центр инвестиций, центр маржинального дохода, центр учета затрат (доходов).

Центр затрат (ЦЗ) совпадает со структурным подразделением, которое является только носителем затрат, не создает прибыль, а на его руководителя можно возложить ответственность только за соблюдение определенной величины затрат.

Центр дохода (ЦД) отвечает за объем денежных поступлений, однако затраты, которые он несет, не сопоставимы с объемами его выручки. Например, центр дохода может создаваться на базе отдела продаж торгового предприятия. На базе этих подразделений создается доход. Одновременно их деятельность связана с затратами, в том числе теми, которые они имеют право самостоятельно формировать. Так, отдел продаж формирует командировочные расходы, затраты на рекламу, маркетинговые услуги, которые руководитель отдела продаж на своем уровне может контролировать. В этом же отделе формируются затраты, которые определяет вышестоящее подразделение: заработная плата руководителя и специалистов; расходы на подписные издания, услуги связи; расходы на канцелярские принадлежности. Следовательно, на базе отдела продаж формируется центр дохода, отвечающий за денежные поступления (доход), и центр затрат, в числе которых выделяются контролируемые и неконтролируемые расходы, т. е. только учитываемые в данном центре ответственности.

Безусловным центром дохода является магазин. Объем затрат этого подразделения не зависит от суммы денежных поступлений. Этот центр несет ответственность за доходы и затраты, одна часть которых фиксирована (аренда, заработная плата, амортизация) и контролируется вышестоящим звеном управления. Другая часть затрат является контролируемой на данном уровне ответственности (расходы на освещение, упаковочный материал, потери товаров при хранении; расходы на их транспортировку). В этом случае магазин получает статус центра дохода и центра затрат, часть которых является неконтролируемыми.

Центры маржинального дохода (ЦМД) несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода (разность между величиной выручки от реализации и суммой переменных расходов). Это центры, руководители которых отвечают за эффективность деятельности своего направления. В ЦМД контролируются доходная и расходная составляющие плана в части переменных производственных расходов. Маржинальный подход в выделении уровней ответственности дает возможность распределения расходов по уровням управления: прямые расходы и накладные расходы подразделения, производящего продукт; накладные расходы в целом по предприятию. Центры типа ЦМД используются только тогда, когда для получения прибыли надо покрыть общие для этих центров расходы, которые возникают не в них, но фактически потребляются этими центрами. Примером центра маржинального дохода является вид деятельности, образующий следующую продуктовую цепочку: проплата – поставка сырья – производство – реали-

зация – поступление денег. В данном примере виды деятельности по продуктовым цепочкам объединяют в подразделения (бизнес-единицы), курирующие бизнес.

ЦМД получает доход, за счет которого сначала покрываются прямые производственные расходы. Образуемый после этого маржинальный доход 1 (МД1) идет на покрытие накладных производственных расходов данного бизнес-направления. Полученный в итоге маржинальный доход 2 (МД2), возмещающий накладные расходы функциональных подразделений и расходы по управлению предприятием, в целом образует прибыль.

Формирование конечного финансового результата происходит на уровне центра прибыли. Центр прибыли ответственен за сумму заработанной прибыли, он контролирует доходную и расходную стороны деятельности. Следовательно, центром прибыли является только предприятие, являющееся самостоятельным или входящее в корпоративную структуру прибыли. Структура центра прибыли может включать:

- подчиненные центры маржинального дохода;
- подчиненные центры дохода и центры затрат;
- подчиненные центры прибыли.

В состав простого центра прибыли могут входить только центры дохода, на одном уровне с которыми создаются центры затрат функциональных подразделений, являющиеся общими для всех центров дохода (например, торговое объединение, в состав которого могут входить розничные и оптовые предприятия). В состав сложных центров прибыли входят подчиненные центры маржинального дохода и центры прибыли. На уровне подчиненных центров маржинального дохода создаются центры дохода и затрат, а на уровне подчиненных центров прибыли – центры маржинального дохода с подчиненными центрами дохода и центрами затрат. Примером центра прибыли с подчиненными центрами маржинального дохода может являться промышленное предприятие, в котором весь ассортимент выпускаемой продукции может разбиваться на группы, составляющие бизнес-направления производственной деятельности. Сложный центр прибыли с подчиненными центрами прибыли может образовываться на базе райпо, имеющего на балансе отрасли сферы обращения (производства) и имеющего в подчинении унитарные предприятия, находящиеся на отдельном балансе.

К *самоу верхнему уровню ответственности* относится центр инвестиций. Классическим его примером является головная компания многоуровневой корпорации. Руководство центров инвестиций несет ответственность не только за объем прибыли, но и за объемы инвестирования, управляет внеоборотными активами, отвечает за окупаемость вложений и рентабельность инвестиций. Таким образом, если у руководства предприятия есть желание менять состав внеоборотных активов, наращивать свой потенциал, то предприятие становится центром инвестиций, который по существу аналогичен центру прибыли.

Проектирование бюджетной структуры представляет собой определение системы и технологии разработки планов, их закрепление за каждым уровнем ответственности, разработку процедуры их консолидации в планы более высокого уровня ответственности.

Для формирования бюджетной структуры планы делятся на операционные и финансовые. *Операционные планы* – это планы, описывающие определенные стороны хозяйственной деятельности центров ответственности. *Финансовые планы* – это сводные планы, характеризующие финансовый аспект деятельности центра ответственности. Сводный характер финансовых планов объясняется тем фактом, что это итоговые планы, образующиеся после обобщения информации, содержащейся в операционных планах.

При создании операционных планов в первую очередь разрабатывается план продаж (отгрузок), который детализируется следующим образом:

- план продаж основной продукции в ассортименте;
- план продаж внеоборотных активов;
- план продаж прочих активов.

Далее разрабатываются планы запасов готовой продукции и состояния дебиторской задолженности на начало и конец планового периода. План продаж и план состояния дебиторской задолженности является основой для составления плана денежных поступлений за отгруженную продукцию. На основании плана продаж и плана запасов готовой продукции формируются планы производства соответствующих видов готовой продукции, которые будут отвечать рыночной ситуации и учитывать имеющиеся производственные мощности предприятия. Полученный производственный план и планы производственных запасов (сырья, основных и вспомогательных материалов) обосновывают потребность в их поставках, что реализуется в планах закупок сырья, материалов, инструментов, инвентаря.

Далее разрабатываются планы, позволяющие контролировать производственные затраты:

- план материальных затрат;
- план затрат по топливным и энергетическим ресурсам;
- план расходов на заработную плату основных производственных рабочих;
- план общепроизводственных расходов;
- план расходов по реализации;
- план общехозяйственных расходов;
- план услуг вспомогательных производств;
- сводная смета затрат на производство.

Финансовые планы включают план доходов и расходов, планы платежей кредиторам, персоналу, банку, бюджету; планы денежных поступлений по основной деятельности; планы доходов и расходов по инвестиционной, финансовой деятельности; планы денежных поступлений и выплат по инвестиционной и финансовой деятельности; план движения денежных средств; баланс (план) активов и пассивов предприятия; план минимально необходимых остатков денежных средств.

Следующим этапом формирования бюджетной структуры является закрепление определенной совокупности планов за каждым ЦФО. В планах каждого уровня ответственности устанавливается совокупность статей доходов, расходов соответственно компетенции и уровню ответственности по каждой статье (группе статей) должностных лиц.

Пример финансовой структуры, когда в рамках центра прибыли будут выделены два центра маржинального дохода, рассмотрен на рис. 2.



Рис. 2. Финансовая структура центра прибыли

Распределение планов между сферами ответственности представлено в табл. 1, где указаны планы, относящиеся к каждому уровню ответственности.

Таблица 1. Распределение планов по сферам ответственности

Планы	Центры финансовой ответственности					
	ЦМД 1	ЦД 1.1	ЦЗ 1.2	ЦМД 2	ЦД 2.1	ЦЗ 2.2
План продаж		+			+	
План закупок сырья, материалов	+			+		
План потребности сырья	+			+		
План денежных поступлений		+			+	
План производственных запасов			+			+
План запасов готовой продукции		+			+	
План материальных затрат			+			+
План затрат по топливным и энергетическим ресурсам			+			+
План расходов на заработную плату основных производственных рабочих			+			+
План услуг вспомогательных производств			+			+
План общепроизводственных расходов			+			+
Планы состояния дебиторской и кредиторской задолженностей		+			+	
План производства	+			+		
План маржинального дохода	+			+		
План платежей кредиторам по поставкам сырья, материалов, энергии и топлива	+			+		

Распределение ответственных лиц, закрепляемых за каждой доходной или расходной статьей плана, указано в табл. 2.

Таблица 2. Распределение ответственности

Центр финансовой ответственности	Ответственные лица
<i>План продаж по центру дохода 1.1</i> Наименование статей дохода: • Объем реализации продукции № 1 • Объем реализации продукции № 2	Менеджеры по продажам, начальник отдела продаж, начальник отдела маркетинга Контролируемые показатели: объемы отгрузок
<i>План прямых затрат по центру затрат 1.1</i> Наименование статей расходов: • Потребление сырья и материалов, вспомогательных материалов, покупных полуфабрикатов • Потребление на технологические цели топлива, пара и электроэнергии	Служба главного технолога Контролируемые показатели: соблюдение норм потребления материальных затрат Служба главного энергетика Контролируемые показатели: лимиты потребления энергии, топлива

К документам, регламентирующим этапы процесса планирования, относят Положение о финансовой структуре, Положение о центре финансовой ответственности, Положение о планировании, Положение об анализе, Положение о бюджетном комитете, Положение о прогнозировании.

Положение о финансовой структуре разрабатывается на основе организационной структуры предприятия с учетом рассмотренных выше подходов к формированию типов центров финансовой ответственности. Положение содержит краткую информацию об организационной структуре компании, видах деятельности, объемах реализации по видам деятельности. Описываются основные виды затрат текущего и капитального характера. Далее устанавливаются типы финансовой ответственности, раскрывается их состав и профиль. Под составом центров финансовой ответственности понимается перечень структурных подразделений, составляющих данный центр (цехи, участки, службы и хозяйства, не выделенные в отдельную структурную единицу). Описываются сфера их деятельности и сфера полномочий руководителей центров. В сферу полномочий могут входить обеспечение соблюдения установленных нормативов затрат, прибыли, дохода, рентабельности, своевременного составления и предоставления для утверждения планов и отчетов, достоверности предоставляемой информации, своевременности перечислений в бюджет и вышестоящим звеньям; обеспечение на весь бюджетный период достаточного объема запасов готовой продукции, производственных запасов, выполнения планов поставок и отгрузок.

Положение о планировании – это документ, устанавливающий бюджетный регламент, характеризующий организацию процессов финансового планирования, контроля и анализа. В данном Положении отражаются назначение системы финансового планирования, структура планов, принципы финансового планирования, порядок согласования планов, их подготовки и утверждения. Назначение системы финансового планирования заключается в повышении эффективности использования имеющихся мощностей, уровня ответственности, эффективности выделенных финансовых ресурсов; осуществлении мониторинга финансового состояния; совершенствовании стимулирования руководителей и работников.

Бюджетный регламент – это установленный порядок разработки, согласования, утверждения, консолидации и проведения анализа выявленных отклонений от плана.

В бюджетный регламент входят:

- бюджетный период, бюджетный подпериод, бюджетный цикл;
- графики разработки, утверждения, согласования, корректировки и консолидации планов.

Бюджетный период – это время, на которое составляются планы и в течение которого осуществляется контроль за их исполнением. *Бюджетный подпериод* – это время, на которое разбивается бюджетный период. *Бюджетный цикл* – это период, в течение которого подводятся промежуточные итоги исполнения планов и вносятся изменения в ранее составленные и утвержденные планы. Он может длиться от декады до квартала в зависимости от масштабов деятельности организации, ее отраслевой направленности, степени постановки системы бюджетирования.

Графики разработки, утверждения, согласования, корректировки и консолидации планов – это графики документооборота, в которых фиксируется информация о том, кто, кому, какой план, в какой срок передает на утверждение, согласование, корректировку.

В Положении о планировании устанавливаются распределение полномочий на составление, анализ и контроль исполнения планов. Составление планов может осуществляться в едином центре либо они разрабатываются в каждом функциональном подразделении, соответствующем профилю планов. Положением определяется порядок взаимодействия руководителей ЦФО со службами, предоставляющими информацию для составления планов и составляющими планы. В этом же документе регламентируются процедуры согласования и корректировки планов: куда предоставляются планы и отчеты об их исполнении, с кем согласовываются, порядок взаимодействия руководителей ЦФО со службами, где планы проходят согласование и корректировку, порядок внесения изменений в планы и их доведения до руководителей ЦФО.

В *Положении о центре финансовой ответственности* отражаются основные задачи и функции руководителей ЦФО, сфера их полномочий и ответственность, устанавливаются взаимодействия с другими ЦФО и руководством организации.

Прогнозирование деятельности – это комплекс приемов и методов по проведению оценки значений основных показателей финансово-хозяйственной деятельности. Положение о прогнозировании описывает метод и другие аспекты прогнозирования:

- базовые принципы и определения прогнозирования основных показателей финансово-хозяйственной деятельности;
- описание методик прогнозирования доходов, расходов, денежных потоков и их выбор;
- порядок формирования сценариев развития основных показателей, алгоритмы их выбора;
- основные макро-, микроэкономические показатели, применяемые для корректировки базовых прогнозов развития;
- табличное описание прогнозирования основных финансово-экономических показателей.

Основным документом, регламентирующим этап анализа финансово-экономического положения, является Положение об анализе. В структуру данного Положения входят следующие разделы: определение основных видов анализа, проводящихся в организации; основные методы и приемы финансово-экономического анализа; система экономических показателей, формируемых в учете для получения ис-

ходных данных с целью их последующего анализа; форматы аналитических таблиц, применяемых для проведения анализа.

К основным приемам анализа относятся следующие:

- анализ отклонений (обязателен для любого плана; проводится по отношению к плану, предшествующему периоду);
- фактический анализ экономии (перерасхода), необходимый для выявления степени эффективности используемых ресурсов;
- анализ рентабельности, являющийся ключевым, так как отражает эффективность функционирования финансовой структуры;
- анализ безубыточности, являющийся одним из ведущих способов управления объемами, ассортиментом и прибылью.

Планово-экономический отдел (ПЭО) в системе финансового планирования выполняет функции *контроля*:

- правильности составления планов и заполнения форм планов;
- соответствия сумм расходов и платежей утвержденным планам;
- выполнения регламента бизнес-процессов бюджетирования;
- качества планирования по ЦФО.

Кроме ПЭО, контроль за процессом бюджетирования осуществляет бюджетный комитет. В его функции входят также анализ выполнения планов, анализ выявленных отклонений от плана, принятие решений по корректировке планов и стимулированию ответственных лиц.

Бюджетный комитет рассматривает и обсуждает предварительные варианты планов, утверждает их, контролирует выполнение планов, оценивает фактическое их исполнение, осуществляет сокращение платежей и определяет мероприятия по увеличению доходов и поступлений. При необходимости по итогам фактического исполнения планов при рассмотрении предварительных вариантов принимаются решения о корректировке планов, приоритетах платежей и платежах, не осуществленных в последнем отчетном периоде.

В состав бюджетного комитета входят руководители ЦФО и председатель. На совещаниях комитета обсуждаются проекты планов; утверждаются планы, доводимые до руководителей ЦФО; корректируются проекты планов и планы по итогам их фактического исполнения. Все решения принимаются на заседаниях бюджетного комитета, участники которого должны иметь доступ к любой финансово-экономической информации; могут вносить предложения по стимулированию и дестимулированию персонала, предложения к очередному заседанию; должны соблюдать конфиденциальность по всем решениям и материалам; несут ответственность за убытки, возникающие в результате принятых решений. Решения, принятые бюджетным комитетом, оформляются протоколом. В регламент проведения заседания бюджетного комитета могут входить мероприятия (темы обсуждения), указанные в табл. 3.

Таблица 3. Регламент проведения заседания бюджетного комитета

Мероприятия	Ответственные лица
1. Организация проведения бюджетного комитета:	
1.1. Созыв заседания членов комитета	Председатель бюджетного комитета
1.2. Составление повестки дня и протокола заседания	Секретарь бюджетного комитета
2. Представление проекта плана движения денежных средств, плана доходов и расходов:	
2.1. Обсуждение проектов планов	Начальники ПЭО и финансового отдела
2.2. Проверка финансовой реализуемости планов	Бюджетный комитет
2.3. Выявление имеющихся ограничений в мощностях, ресурсах и разработка мер по их устранению	Бюджетный комитет
2.4. Принятие решений по корректировке планов	Бюджетный комитет
3. Утверждение плана доходов и расходов и плана движения денежных средств	Бюджетный комитет
4. Оценка выполнения планов за месяц (декаду):	
4.1. Оценка выполнения плана денежных поступлений	Начальник отдела продаж
4.2. Оценка выполнения планов по снижению себестоимости производства:	
4.2.1. Плана материальных затрат	Начальник бюджетного отдела
4.2.2. Плана расходов по заработной плате	Начальник отдела труда и заработной платы
4.2.3. Плана топливно-энергетических расходов	Главный энергетик
4.3. Оценка выполнения плана по возврату дебиторской задолженности	Коммерческий директор
4.4. Определение мероприятий по сокращению дефицита денежных средств и увеличению денежных поступлений	Бюджетный комитет
4.5. Выявление возможностей по сокращению финансового цикла	Бюджетный комитет

Мероприятия	Ответственные лица
5. Корректировка планов:	
5.1. Оценка выполнения планов и влияния фактического исполнения планов на перспективу	ПЭО, бюджетный комитет
5.2. Предложения по стимулированию руководителей и других участников	ПЭО
5.3. Корректировка планов по итогам их фактического исполнения	Бюджетный комитет

В Положении о бюджетном комитете описывается сфера деятельности комитета и закрепляется его статус как органа коллегиального управления процессом бюджетирования; устанавливаются цели и задачи бюджетного комитета, его компетенция, полномочия, права, обязанность, ответственность председателя и членов бюджетного комитета. В отдельном разделе отражен порядок проведения заседания бюджетного комитета (периодичность заседаний; процедуры их подготовки, назначения секретаря и членов комитета; требования к оформлению протокола заседания комитета; порядок принятия решений; правомочность и вопросы оспаривания решений бюджетного комитета). В последнем случае решения комитета являются окончательными в сфере его деятельности, но могут утверждаться и руководителем организации, который вправе приостановить любое решение и вынести его на обсуждение бюджетного комитета со своими предложениями.

Существует второй тип регламентных документов – непосредственно регламенты, в которых описываются процедуры, приводящие к достижению поставленных в положениях целей. *Регламент* – это описание процедур, совершаемых с планами (процедур разработки анализа, прогнозирования, корректировки, контроля исполнения). Основные составляющие этих процедур следующие:

- установление периода, за который проводится прогнозирование, анализ, корректировка;
- лица, ответственные за их проведение;
- информационное обеспечение (бухгалтерские и управленческие отчеты, регистры учета, оперативная отчетность и др.);
- последовательные и логически связанные друг с другом шаги, из которых и состоят процедуры анализа, планирования и корректировки.

К регламентным документам следует отнести графики проведения этих процедур – графики документооборота. Это основные документы, которые превращают планирование в инструменты эффективного контроля. Основная цель графика документооборота заключается в установлении взаимоувязки всех этапов, из которых состоит управленческая процедура. С помощью графиков оптимизируются сроки и ответственность, отлаживается взаимодействие отдельных ЦФО, находящихся на одном уровне управления (по горизонтали), и их взаимодействие с вышестоящими и нижестоящими звеньями управления (по вертикали).

По каждому плану составляются графики документооборота следующих видов:

- график разработки, согласования и утверждения плана;
- график корректировки плана;
- график консолидации планов.

График разработки, согласования и утверждения плана представляет собой документ, в котором фиксируется прохождение проектов планов, согласованных и утвержденных планов через заинтересованные функциональные службы и отражаются следующие реквизиты: вид операций (согласование, утверждение), срок передачи, кому передается и от кого.

При необходимости в график могут быть включены функциональные отделы, информируемые о плане; отделы, которые предоставляют необходимую информацию, и службы, которым план передается для разработки других планов.

Наиболее простая форма этого графика представлена в виде табл. 4.

Таблица 4. График разработки плана продаж

Наименование подразделения, ЦФО	Наименование документа	Кем получен и в какой срок	Вид операции	Кому передается и в какой срок	Вид операции
Отдел маркетинга	Статистика продаж, сведения о заказах	Начальник отдела, до 15 января	Информация к исполнению	Отдел сбыта, до 20 января	Разработка проекта плана
Отдел сбыта	Проект-план	Начальник отдела, до 21 января	На согласование	ПЭО, до 22 января	Согласование плана
Производственный отдел	Согласованный план	Начальник отдела, до 21 января	На разработку производственного плана	–	–
Бюджетный комитет	Согласованный план	Начальник ПЭО, до 24 января	На утверждение	Бюджетный комитет, до 29 января	Утверждение плана

График корректировки плана продаж представлен в табл. 5.

Таблица 5. График корректировки плана продаж

Наименование подразделения, ЦФО	Содержание документа	Кем получен и в какой срок	Кому передается и в какой срок	Вид операции
Отдел маркетинга	Сведения о фактических отгрузках и исполненных заказах	Начальник отдела, до 15 января	Отдел сбыта, до 16 февраля	Анализ и оценка отклонений от плана
Отдел сбыта	Сведения об отклонениях	Начальник отдела, до 18 февраля	Отдел снабжения, финансовый отдел, ПЭО, производственный отдел, до 19 февраля	Обработка информации об отклонениях
ПЭО	Информация о причинах и ответственных за отклонения от планов	Начальник ПЭО, до 20 февраля	Бюджетный комитет, до 21 февраля	Корректировка и утверждение планов

График корректировки планов представляет собой движение информации об исполнении плана через службы, ответственные за их разработку, анализ и информируемые службы, которые ответственны за исполнение других планов и на которые оказывает влияние корректируемый план. В графике (табл. 4) план продаж окажет влияние на исполнение плана закупок (отдел снабжения), производственного плана (производственный отдел) и плана движения денежных средств (финансовый отдел). На этом основании данные службы включены в разряд информируемых. Включение в сферу влияния службы снабжения и производственной службы объясняется тем, что с планом закупок тесно связан план платежей, на основе которого создается план движения денежных средств. При невыполнении плана продаж, от которого зависит доходная часть плана движения денежных средств, может возникнуть угроза дефицита денежных средств. В этом случае отдел снабжения, планово-экономический отдел, отдел продаж и производственный отдел должны принять решение об уменьшении объемов закупок, производства и продаж, так как утверждаться должен только финансово реализуемый план движения денежных средств.

Составлению графиков документооборота должна предшествовать работа по выявлению сферы ответственности и влияния каждой функциональной службы на управленческие процедуры, совершаемые с планами. Для этого рекомендуется составить матрицу ответственности по каждому плану, которая должна включать перечень служб, непосредственно ответственных за разработку и информируемых, согласовывающих, утверждающих.

Пример структуры ответственности по процессу формирования плана закупок представлен в табл. 6.

Таблица 6. Структура ответственности по процессу формирования плана закупок

Этап формирования плана	Функциональные службы					
	отдел снабжения	отдел сбыта	ПЭО	производственный отдел	финансовый отдел	бюджетный комитет
Расчет потребности в сырье, материалах, покупных полуфабрикатах	И		С	О		
Оценка состояния производственных запасов и их динамики	И		О			
Формирование проекта плана закупок	О		С			
Проверка достаточности объемов закупаемых ресурсов для выполнения плана продаж	О	С	И	С		
Утверждение плана закупок	И		И		И	О

Примечание. О – ответственный, И – информируемый, С – согласовывающий отдел.

Следовательно, в сфере ответственности должны быть задействованы не только лица, ответственные за исполнение бизнес-процесса, но и службы, в которых какие-либо показатели планов требуют согласо-

ния. Информлируемые службы заинтересованы в сведениях данного плана в связи с востребованностью заложенной в них информации для составления других планов. Например, финансовый отдел интересуется информацией плана закупок в связи с необходимостью составления плана платежей, планово-экономический отдел будет выступать как информируемый в связи с необходимостью сбалансирования плана закупок, плана продаж и плана производственных запасов.

3. Проектирование и административное управление системой планирования

Для управления планами необходимо установить перечень служб и должностных лиц различных уровней управления, ответственных за все этапы составления, согласования, утверждения и оценки исполнения планов.

Распределение обязанностей и функций между управленческими звеньями, задействованными в системе управления планами, установление структуры взаимодействия между службами называют администрированием планирования. В администрировании принимают участие руководители всех уровней управления.

В процессе планирования могут быть задействованы, кроме планово-экономического и финансового отделов, отдел маркетинга, бухгалтерия, отдел снабжения и другие функциональные подразделения организации.

В процессе организации системы планирования решается также вопрос о том, кому из существующих служб передать функции по планированию, либо лучше создать новое подразделение, которое будет заниматься только планированием (бюджетный отдел). Если в процессе планирования принимают участие все функциональные подразделения, то каждое из них имеет свои обязанности по составлению отдельных видов операционных и финансовых планов. В финансовом отделе будут осуществляться операции по составлению, исполнению, контролю и анализу финансовых планов (плана движения денежных средств, плана прибыли, баланса активов и пассивов). Планово-экономический отдел решает все вопросы, связанные с составлением планов производства, производственных запасов и запасов готовой продукции, свода затрат производственных подразделений. Остальные функциональные службы (ОТиЗ, отделы снабжения, продаж) занимаются вопросами планирования закупок, продаж, расчетами потребности в ресурсах.

В ЦФО могут создаваться специализированные подразделения или назначаться специалисты, ответственные за составление смет. Эти специалисты могут входить в штат бухгалтерии или планово-экономического отдела. Контроль за использованием планов возлагается на руководителей ЦФО. Консолидация всех планов, составляемых на уровне ЦФО, осуществляется либо функциональными службами, либо бюджетным отделом. В последнем случае из числа сотрудников бюджетного отдела назначается лицо, ответственное за координацию всех планов. Данный подход к разработке, консолидации и согласованию всех планов в едином центре обеспечивает методическое единство процесса планирования и позволяет эффективно использовать информационные ресурсы. При применении этого подхода необходимо следить за согласованием интересов различных функциональных подразделений, от которых поступает первичная плановая, нормативная, учетная информация.

Возможен и такой подход, когда составление планов поручается подразделениям, а учет их исполнения осуществляется в центре, в котором аккумулируется фактическая информация об исполнении планов, – в бухгалтерии. В бухгалтерии составляются сводные отчеты о движении денежных средств, финансовых результатах, бухгалтерский баланс. Отчеты о движении производственных запасов, запасов готовой продукции, выполнении планов производства и отгрузок выполняются в функциональных подразделениях организации. В состав бухгалтерии могут вводиться специальные подразделения, отвечающие за финансовое планирование, финансовый анализ и оценку финансового состояния организации.

Каждое подразделение выполняет определенный набор функций по планированию. Но основными службами, на которых замыкается весь спектр плановых работ, являются финансовый отдел, бухгалтерия, планово-экономический отдел. Распределение функций планирования среди этих подразделений происходит нижеуказанным образом. В планово-экономическом отделе ведется работа по подготовке и составлению сводных операционных планов, сбор и обработка сведений для проверки надежности планов. В финансовом отделе осуществляется подготовка кредитного и инвестиционного планов, плана движения денежных средств, плана прибыли, баланса активов и пассивов. Бухгалтерия совместно с компьютерным отделом осуществляет сбор и обработку фактических данных, предназначенных для составления планов и контроля за их исполнением.

Сотрудники функциональных подразделений, бюджетного отдела, руководители и специалисты ЦФО, наделенные определенными функциями и выполняющие определенные задачи, представляют собой кадровое обеспечение системы планирования. Персонал системы планирования делят на четыре категории: пользователи, администраторы, аналитики, технические работники.

Пользователи – это потребители информации, исходящей из системы планирования, предназначенной для принятия управленческих решений. К ним относят руководителей организации, ЦФО.

Администраторы – это лица, ответственные за координацию усилий всех работников, занятых в сфере планирования. Администраторы ответственны за своевременность предоставляемых сведений пользователям, организацию всех процедур, связанных с процессом управления планами (утверждения, согласования, корректировки).

Аналитики системы планирования – это сотрудники, ответственные за разработку и применение методик прогноза и анализа планов. В результате деятельности аналитиков создаются прогнозы, аналитические записки, справки, обзорная информация.

Технические работники отвечают за сбор и систематизацию информации, включая плановую, учетную, аналитическую информацию. Обработанная информация поступает к администраторам из бухгалтерии, информационного центра, производственного, финансового отделов и других функциональных служб организации.

Процесс планирования требует значительных усилий по внедрению новых регламентов планирования, форм учета и отчетности; обучению персонала методам составления и анализа планов; регулированию процедур утверждения, контроля, согласования, корректировки планов. Для решения этих задач в организации должны проводиться обучение, тренинги, разрабатываться меры стимулирования и дестимулирования всех участников системы планирования.

Обеспечением системы планирования является нормативно-справочная информация, информация о макроэкономическом окружении организации, сведения о внутренней среде организации. Нормативно-справочная информация включает законодательные акты; приказы, постановления министерств, Национального банка Республики Беларусь; инструкции, классификаторы (основных средств, рабочей силы).

Данные о внутренней среде организации – это сведения о численности сотрудников, службах, подразделениях, запасах готовой продукции и производственных запасах, составе основных средств, степени их изношенности, состоянии финансовых ресурсов, производительности труда, фондо- и материалоотдаче и др.

Макроэкономическое окружение организации включает следующие сведения: темпы инфляции; данные о поставках, конъюнктуре рынка, уровне спроса, размере средней заработной платы по республике, инфраструктурах финансового рынка.

Принятие решений по финансовой, бюджетной, организационной структуре, технологиям прогнозирования и анализа, составе и последовательности управленческих процедур, совершаемых с планами, является результатом усилий по проектированию системы планирования. Проектирование начинается с разработки проектного задания. В проектном задании формируется концепция системы планирования как одной из функций управления и разрабатываются требования к ее качеству. Исследуются основные бизнес-процессы организации: производство, сбыт, снабжение, маркетинг. Они детализируются до уровня отдельных операций, укрупненных функциональных задач. На этапе разработки проектного задания выделяются центры финансовой ответственности, назначаются их руководители, до центров ответственности и руководителей доводятся система планов и контролируемые показатели. На этом этапе формируется перечень служб и подразделений, участвующих в постановке планирования. Выясняются необходимость и требования к инструктивному, информационному, кадровому обеспечению; вариант управления планами. В последнем случае определяется степень централизации разработки, согласования и контроля плановых заданий. Результаты проведенных исследований излагаются в пояснительной записке, а принятые решения по финансовой, бюджетной структуре, обеспечению системы планирования формируются в проектном задании.

На этапе разработки проекта изучается методика анализа, прогнозирования, проведения контроля, консолидации планов, сбора и обобщения фактической информации. Изученный и обобщенный материал кладется в основу создаваемых положений, инструкций, регламентов. На этом же этапе разрабатываются справочники, классификаторы, кодификаторы.

Продуктом данного этапа проектирования являются положения о финансовой, бюджетной структуре, ЦФО, анализе, прогнозировании, планировании, должностные инструкции и другие регламентные документы.

Далее реализуются решения по автоматизации нормативной базы, бизнес-планированию, текущему планированию, анализу отклонений и обеспечению контроля за ними, консолидации планов.

Автоматизация системы планирования может проводиться в следующих вариантах:

- использование программы Microsoft Excel;
- постановка специализированных программ бюджетирования «Успех +», «Альт-инвест», «SAP/R₃»;
- применение учетных программ, в которых присутствуют блоки бюджетирования: «Галактика», 1С.

При выборе программы следует исходить из следующих требований:

- обеспечение возможности коллективной работы при составлении планов и разграничении уровней доступа;
- обеспечение связи с первичным учетом с тем, чтобы избежать двойного ввода данных;
- обеспечение переноса данных из предыдущего периода для реализации возможности планирования от достигнутого;
- наличие нескольких версий построения планов и возможностей сценарного анализа развития организации;

- наличие возможности работы с различными шагами периода планирования.

Для эффективной постановки системы планирования считается достаточным использование возможностей программ Excel и Access. Программа Access предназначена для формирования баз данных первичной документации, сбора и обработки данных управленческой отчетности. Использование указанного подхода позволяет быстро вносить соответствующие изменения и дополнения в планы. Но при использовании названного программного продукта сложно консолидировать планы, в отличие от учетных программ возникает необходимость вводить фактические данные вручную. В программе Excel невозможно работать коллективно, уровни доступа данных не разграничены. Специализированные программы имеют хороший инструментарий для ввода и анализа планов, их консолидации, могут интегрироваться с бухгалтерскими программами, позволяют составлять и контролировать планы в организациях холдинговой структуры. Наиболее эффективным вариантом постановки автоматизации планирования является применение учетных программ с блоком бюджетирования. В указанном варианте можно работать с одной базой данных и легко контролировать исполнение планов путем сопоставления фактических и плановых данных.

Следующим этапом является этап внедрения, когда осуществляется подготовка организации к внедрению системы планирования, проведению испытаний проектных решений. На этом этапе вырабатывается комплекс мероприятий, связанных с подготовкой персонала, занятого в системе планирования, инструктивного, технического обеспечения. В результате подготавливаются графики проведения учебных занятий персонала, учебно-методические материалы, комплекты инструкций и положений, справочники, проектируются сроки технических заданий, создаются приказы и постановления о постановке системы планирования. В ходе испытания проектных решений отрабатываются и проверяются состав планов и показателей, выбранные методики анализа и прогнозирования, регламенты проведения планов. В результате таких проведенных испытаний вырабатывается система мероприятий по корректировке выработанных решений с указанием ответственных за их исполнение.

4. Методы финансового планирования

Метод представляет собой совокупность способов и приемов расчета плановых показателей, определяющих путь к достижению поставленных целей. Выделяют следующие методы финансового планирования:

- нормативный;
- расчетно-аналитический;
- балансовый;
- метод сроков оборачиваемости;
- метод обоснования планов с помощью линейного программирования;
- метод экстраполяции.

Сущность *нормативного метода* заключается в разработке норм и нормативов, на основе которых рассчитывается потребность предприятия в финансовых ресурсах и источниках их формирования. *Норма* – относительный показатель, выражающий потребность в ресурсах. Для планирования внутри предприятия нормы и нормативы, предназначенные для определения потребности в финансовых ресурсах, контроля за их использованием, эффективным вложением, разрабатываются самостоятельно. К ним относятся нормы потребности в текущих активах: нормы запасов сырья и материалов, товаров и тары, малоценных, быстроизнашивающихся предметов и инвентаря. Могут устанавливаться нормы отчислений в фонды накопления и потребления, нормы отчислений от распределяемой прибыли.

Норматив представляет собой плановый суммовый показатель, соответствующий установленной норме и на основании которого выполняется какая-либо программа.

На основании рассчитанных нормативов оцениваются плановые значения запасов товаров, сырья (материалов, находящихся в запасе), потребность в них для выполнения производственной программы; рассчитывается сумма кредиторской задолженности, постоянно находящейся в распоряжении предприятия.

В финансовом планировании применяются нормы и нормативы, доводимые отраслевыми ведомствами, министерствами: предельный уровень рентабельности, отчислений в централизованные фонды и др.

Местные нормы охватывают ставки налогов, сборов или взносов, доводимые местными органами власти.

Республиканские нормы едины на территории Республики Беларусь. К ним относят ставки налоговых и неналоговых платежей, отчислений в инновационные фонды; нормы затрат, включаемых в себестоимость продукции; страховые платежи и др.

Расчетно-аналитический метод – метод, основанный на базовом показателе, достигнутом за отчетный период, и целевых ориентирах, планируемых к достижению в плановом периоде. В соответствии с этим методом анализируются отчетные данные за ряд предшествующих лет, даются оценка их динамики за ряд лет и оценка перспектив развития предприятия. На основании экспертной оценки тенденций развития предприятия в прошлом рассчитываются плановые показатели.

Оценку планового финансового показателя необходимо проводить с применением системы факторов, оказывающих влияние на его изменение. Для оценки факторов учитываются мнения экспертов, которые собираются с помощью анкетного опроса. В анкете перечисляются факторы влияния. Фактору, оказыва-

ющему наибольшее влияние, присваивается определенный критерий. На основании результатов анкетного опроса составляется сводная анкета. По данным анкеты строится графическое изображение степени влияния отобранных факторов на изучаемый показатель.

Расчетно-аналитический метод планирования используется при отсутствии технико-экономических нормативов и в случае, если взаимосвязь между показателями устанавливается на основе анализа их изменений и связей.

Балансовый метод применяется при распределении прибыли, планировании потребности в финансовых ресурсах, оценке поступлений средств в фонды накопления и потребления при построении балансов доходов и расходов. В финансовом планировании применяются балансы движения денежных средств, на основании которых прогнозируются поступления средств от дебиторов, объемы закупаемых ресурсов, перечисления кредиторам, остатки дебиторской и кредиторской задолженности и др. Одной из форм финансового плана, составленного на основе балансового метода, является план движения денежных средств, который представляет собой детальный план движения поступлений и выплат предприятия по всем видам его деятельности. Прогнозирование выплат соответствует платежам по закупаемым ресурсам, выплате задолженности по заработной плате, сборам, кредитам и процентам по ним. Прогноз движения денежных средств строится в виде таблицы, в колонках которой указывают выбранный интервал прогноза (месяц, декада, неделя). В строках указывают поступления и выплаты по трем видам хозяйственно-операционной деятельности: текущей, инвестиционной, финансовой. На основе прогноза денежных поступлений и выплат прогнозируется остаток денежных средств (излишек или дефицит) с учетом минимально необходимого денежного остатка. При выявлении излишка или дефицита денежных средств разрабатывается комплекс мероприятий по ликвидации дефицита (привлечение кредитов, увеличение рассрочки предстоящих платежей, продажа долгов факторинговым компаниям, учет векселей в банке и др.) или размещению излишка денежных средств (приобретение ценных бумаг, вложение средств на депозит). Намеченные действия по ликвидации дефицита и размещению свободных денежных средств, внесенные в прогноз движения денежных средств, преобразуют последний в план движения денежных средств. Таким образом, план движения денежных средств – это совокупность решений, которые принимаются для того, чтобы сбалансировать прогноз движения денежных средств.

Степень реальности прогнозов, отраженных в плане денежных средств, связана с их неопределенностью. Отсюда возникла необходимость использования методов, позволяющих анализировать возможное воздействие непредвиденных отклонений на прогнозы выручки от реализации, закупок продукции, погасительных платежей по налогам, страховым платежам, кредитам банков и другим платежам. Для анализа используются *метод гибких планов* и *метод вероятного плана денежных средств*.

Метод гибких планов предусматривает несколько вариантов: пессимистический, нормальный, оптимистический. Например, предприятие оценивает свои объемы по варианту, являющемуся наиболее правдоподобным (нормальному). Соответственно строится еще два прогноза: пессимистический, соответствующий объемам деятельности на 10% ниже нормального, и оптимистический, соответствующий объемам деятельности на 15% выше нормального.

Существует *метод вероятного плана денежных средств*, сущность которого состоит в расчете остатка денежных средств за каждый месяц в зависимости от вероятного уровня нескольких переменных, например объемов деятельности и нормы торговой надбавки, установленной к покупной цене товара. Для остатка денежных средств, являющегося случайной переменной, рассчитывается математическое ожидание, стандартное отклонение. Рассчитав коэффициент вариации, получают относительную оценку риска (g):

$$g = \frac{\sigma}{E(x)},$$

где σ – стандартное отклонение;

$E(x)$ – математическое ожидание остатка денежных средств.

Главной проблемой, связанной с использованием этого метода, является выбор переменных факторов, способных повлиять на остаток денежных средств и нарушить финансовое равновесие, а также субъективность мнения экспертов при присвоении значения вероятности переменным.

Метод сроков оборачиваемости. Целью этого метода является выявление финансовых потребностей, определяемых длительностью производственно-коммерческого цикла. Данный метод опирается на временной анализ хозяйственного цикла. В соответствии с этим методом финансовые потребности возникают в результате временного разрыва между поступлениями и выплатами, связанными с операциями закупки, хранения, производства и реализации.

Если между поступлениями от реализации и выплатами по закупкам существует временной разрыв, то предприятие испытывает потребность в дополнительных источниках финансирования. Любой хозяйственный цикл создает потребность финансирования, измерить которую можно в днях следующим образом:

$$\text{Потребность финансирования} = \frac{\text{Срок оборачиваемости дебиторской задолженности}}{\text{Средние сроки погашения краткосрочных обязательств}}.$$

Каждый из этих элементов производственного-коммерческого цикла высвобождает источники средств, например, в случае, если покупатели осуществляют немедленную оплату, а поставщики предоставляют отсрочку платежа, или если отсрочка платежа, предоставляемая поставщиком, превышает средние сроки нахождения сырья и материалов в запасах, а также при незапланированном высвобождении средств из текущих активов.

Метод сроков оборачиваемости применяется при построении прогнозных балансов, являющихся составной частью финансового плана бизнес-плана.

Использование экономико-математических методов в прогнозировании финансовых показателей предполагает построение математической модели, отражающей взаимосвязь между прогнозируемым показателем и другими экономическими параметрами и процессами.

Экономико-математические модели в финансовом планировании выражаются в виде уравнений, графиков, сетевых моделей. При построении уравнений (моделей) изучается взаимосвязь между результирующим (изучаемым) показателем и факторами, оказывающими на него влияние. Эта взаимосвязь может быть функциональной и корреляционной. Функциональная связь выражается уравнением, отражающим прямо пропорциональное изменение одной величины по мере изменения другой.

Метод экстраполяции опирается на предположение о существовании прямой связи между объемом реализации и структурными элементами оборотного капитала. Данная связь может быть выражена либо с помощью только коэффициента (и тогда речь идет о пропорциональной зависимости), либо с помощью линейной функции $y = ax + b$. Если предприятие добилось некоторой стабильности при значении коэффициента зависимости между оборотными активами и объемом реализации 0,2 и за планируемый период не ожидается серьезных изменений в финансовой политике и структуре капитала, то данный коэффициент можно считать достаточным. На основе плана реализации, применив к объему реализации этот коэффициент, определяют сумму оборотных активов, которые необходимы для обеспечения финансового равновесия. Данный метод очень упрощен, так как связывает уровень активов с единственной факторной переменной – объемом реализации. На величину оборотных активов влияет много других факторов, в том числе характер связей, которые предприятие установило со своими партнерами, методы управления запасами. В данном случае речь идет о том, чтобы установить отношение типа $y = ax + b$ между оборотными активами (y) и объемом реализации (x). Для того, чтобы установить эту зависимость, необходимо использовать наблюдения прошлых лет и на основе периодических бухгалтерских сведений установить тесноту связи между прогнозируемым показателем и факторной переменной. Если эти наблюдения позволяют выявить линейную корреляцию, можно использовать более совершенный статистический метод для прогноза оборотных средств. Однако он содержит те же ограничения: предполагается, что наблюдаемый уровень оборотных активов удовлетворителен; не учитывается влияние других факторных составляющих, от которых зависит величина оборотных активов. Устранить данный недостаток позволит применение множественной регрессии и определение оборотных активов с помощью функции с несколькими переменными.

Тема 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Стратегия развития организации

Стратегия – это намерение и направление развития организации на длительный период, согласующей свои ресурсы с направлениями развития окружающей среды. Стратегия описывается в документе, определяющем цель развития и наиболее выгодный реализуемый путь ее достижения. *Путь достижения стратегии* – это комплекс методов и механизмов, а также набор источников ресурсов, достаточных для достижения цели. Целью стратегического развития является выявление основных наиболее эффективных направлений развития организации на основе эффективного использования потенциала (производственного, научно-технического, кадрового).

Стратегия развития охватывает всю организацию, ее среду, описывает анализ возможностей (сценарии развития), предполагаемых изменений внешней и внутренней среды организации; обеспечивает разработку системы мер, направленных на достижение поставленных целей, и их реализуемость. В стратегии развития организации описываются цели и проблемы развития, приоритетные направления, принципы управления собственностью и другие вопросы.

В первом разделе стратегии развития указываются цели развития, назначение организации (корпорации), цель создания, образ организации в будущем. В случае управления, ориентированного на конечный

финансовый результат, создание такого образа необходимо при оценке горизонта перспектив развития, выборе инвестиционной политики, для установления соотношения объемов вероятной прибыли и риска и др.

На более низком уровне управления такое видение бизнеса может выражаться в описании потребностей, для удовлетворения которых создается структура, краткой характеристике продукции или удовлетворении интересов собственников и работающих.

Например, общая цель развития на высшем уровне управления (в корпорации) может быть сформулирована следующим образом: выйти в первую пятерку в отрасли с увеличением конечного финансового результата в 3 раза; в отдельных организациях (бизнесах) – увеличить объемы сбыта в масштабах, сопоставимых с ведущей организацией.

Цели формулируются руководителями организации, ЦФО и службой стратегического развития. Начальный вариант создается службой стратегического развития, который обсуждается на совещании у руководителя. На совещании цели доводятся руководителям подразделений на основании ранее собранной, обработанной и уточненной информации.

Вырабатываются рыночные цели, критериями достижения которых является следующее:

- изменение доли рынка;
- рост объемов продаж;
- изменение структуры рынка, сегментов рынка и их доли по товарным группам, регионам.

К критериям достижения производственных целей относится:

- достижение заданных объемов производства;
- выручка от реализации;
- производительность труда.

Экономические цели развития достигаются по следующим критериям:

- прибыль;
- маржинальный доход;
- рентабельность продаж;
- рентабельность затрат.

К критериям достижения социальных целей относятся следующие:

- фонд заработной платы;
- средняя заработная плата;
- фонды потребления.

Названные критерии на уровне подразделений организаций, входящих в корпорацию, могут дополняться следующими:

- запас финансовой прочности;
- объем инвестиций;
- отчисления на содержание аппарата управления;
- суммы кредиторской и дебиторской задолженности;
- стоимость бизнеса.

Цели и критерии их достижения подразделяются на подцели. *Подцели* – средства достижения целей, которые доводятся до конкретных ответственных лиц и представляют собой вклад в общую цель развития организации.

Первым этапом в разработке стратегии развития является формулирование проблем, стоящих на пути достижения цели. Из них выделяются ключевые проблемы, стратегически важные для развития, и определяются пути их решения. Ключевыми проблемами могут быть высокий уровень цен, износ оборудования, нехватка высококвалифицированных кадров, высокая продолжительность операционного цикла. Второй этап – это поиск путей решения очерченных проблем, предполагающий формирование портфеля инвестиционных проектов, которые могут внести вклад в решение определенных проблем развития. Далее оценивается состояние организации и тот уровень, на который она может выйти при реализации принятых инвестиционных проектов. По каждому проекту может создаваться экспертная группа, которая проводит анализ по упрощенной методике. Осуществляется оценка необходимых затрат по проекту, сроков реализации, ожидаемых доходов. Все проекты ранжируются по степени зависимости полученных эффектов (результатов) от производственных затрат отдельно по каждому критерию достижения поставленной цели. Суммарные затраты по проектам, отобранным для достижения поставленных целей, отражают ресурсы, необходимые для осуществления критически важных приоритетных проектов. Третий этап – формирование стратегических альтернатив. При выборе стратегии развития следует учесть критерии, требующие улучшения. Например, критериями успешности являются доля рынка, рост объемов деятельности, повышение прибыли и рентабельности, уровень самофинансирования. Наиболее естественная стратегия – *инерционная*, или *пассивная*. Это стратегия продолжения сложившихся практики и тенденций, означающая развитие предприятия без качественных изменений с сохранением сложившихся тенденций, например, применяемых уровней наценки, периода оборачиваемости, ассортимента выпуска продукции. Сильной стороной инерционной стратегии является минимальный риск, слабой – низкая прибыльность, большое количество необходимых оборотных средств, большой срок выхода организации на самофинансирование.

Существуют крайние стратегии, каждая из которых соответствует максимизации определенного критерия.

При реализации стратегии *максимально быстрого захвата рынка* основными показателями становятся объемы продаж, доля рынка, значения уровней объема продаж и оборота, которые требуется получить с учетом ограничений, сдерживающих темпы роста. Для наращивания темпов оборота требуется обеспечить максимальный уровень оборотных средств. Прибыль в этом случае растет высокими темпами, но в период роста объемов вся прибыль полностью вкладывается в развитие. Причем прибыли будет недостаточно, и будет привлекаться максимум заемных средств, включая банковские и коммерческие кредиты. Получение прибыли начинается с момента выхода на намеченный уровень объема продаж.

Стратегия получения максимальной прибыли за период нацелена на получение максимума прибыли. Прирост прибыли достигается за счет использования предварительной оплаты, ускорения оборачиваемости активов, прироста наценки, достигаемого за счет исключения из ассортимента наименее рентабельных видов продукции. Максимальная прибыль будет соответствовать максимальному темпу роста, максимальной доле предоплаты и максимальному ускорению оборачиваемости активов.

Стратегия минимизации заемных средств, нацеленная на сокращение объемов заемного финансирования, способствует сокращению издержек, но может привести к потерям рынка и прибыли.

Это стратегии предельные. Каждая из них имеет больше слабых, чем сильных сторон, поэтому должны формироваться компромиссные комплексные реализуемые варианты, обеспечивающие достаточный уровень по каждому из критериев.

Необходимым условием разработки стратегии развития являются вопросы ресурсного обеспечения, которые обосновываются с учетом принятого комплекса мер и приоритетов, обеспечивающих эффективность работы организации, и детализируются путем разработки политики развития.

Приоритеты развития – это главные направления изменений, нацеленные на выявление потенциала организаций, реализуемость целевых установок.

Политика развития может включать ассортиментную, инновационную, финансово-экономическую, производственную, технологическую политику.

Ассортиментная политика – это политика выбора выгодного варианта состава наименований продукции, объемов продаж в натуральном и стоимостном выражении и изменения объемов во времени. На уровне корпораций рассматриваются проблемы диверсификации ассортимента по укрупненным товарным группам, а также прилагаются усилия по захвату рынка, созданию и продвижению на рынок новых видов продукции. На этом же уровне выявляются крупные конкуренты, вырабатываются стратегии от жесткой борьбы с ними (раздел рынка, ценовая политика) до сотрудничества с объединением усилий, ресурсов против общего конкурента.

На уровне организаций (фирм) задачи аналогичны и менее масштабны. Объединение организаций в корпорацию способствует увеличению загрузки оборудования, снижению цен, повышению рентабельности.

Инновационная политика – это совокупность механизмов инновационного развития, способствующих активизации и реализации инновационного потенциала корпорации (организации). Именно комплекс инноваций во всех сферах деятельности обеспечивает конкурентоспособность на длительную перспективу и является основой стратегии, направленной на увеличение финансового результата. Важно создавать приемлемые условия для доведения идей до их коммерциализации, начиная со стратегического маркетинга покупателей, поставщиков новых технологий и заканчивая их продвижением на рынок на льготных условиях, например, с заниженной ценой, не учитывающей постоянных накладных расходов. Формами реализации этого процесса являются технополисы, бизнес-инкубаторы, свободные экономические зоны, технопарки.

В сферу *финансово-экономической политики* включают установление приоритетов в определении дивидендных выплат и уровня средств, направленных на инвестиционное развитие; определение объемов отчислений средств внутри корпорации снизу вверх; решение задач выгодной кредитной, амортизационной политики.

После проработки политики развития организации осуществляются распределение ответственности и полномочий, разделение функций аппарата управления; разрабатывается программа организационных изменений. В рамках этой программы важным является создание службы стратегического развития. Главное назначение данной службы состоит в обеспечении разработки выгодной с точки зрения финансового результата стратегии, управлении принятой стратегией, координации работ функциональных подразделений. В состав службы стратегического развития рекомендуется включать стратегический комитет, службу стратегического маркетинга. *Стратегический комитет* – коллегиальный орган, рекомендующий варианты реализации стратегии. Стратегический комитет включает руководителей, непосредственно связанных с планированием и распределением финансов. Служба стратегического маркетинга прогнозирует изменение внешней среды: рынка, конкурентов с целью выявления новых угроз или благоприятных возможностей, предложения новых видов деятельности, определения новых ниш на рынке.

Разработка стратегии завершается проектированием процедур бизнес-планирования, планов развития на ближайшее время, конкретизацией планов до конкретных видов работ, их ответственных исполнителей, сроков выполнения работ.

2. Этапы стратегического планирования, их содержание.

Долгосрочное планирование

Первым этапом стратегического планирования является исследование внешней и внутренней сред организации.

В процессе анализа влияния внешней и внутренней сред выявляются и оцениваются наиболее важные факторы, воздействующие на финансово-экономическую деятельность предприятия; собирается информация, необходимая для повышения эффективности выполнения производственных функций.

Второй этап – стратегический анализ, выступающий средством преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды. База данных включает сведения о производственных мощностях, источниках поставок, инновационных возможностях, ассортименте выпускаемой продукции, ее качестве, размерах и доле рынков, финансовых возможностях, организационной структуре предприятия, процедурах управления персоналом. В процессе стратегического анализа применяются метод «5 × 5» для определения наиболее значимых элементов внешней среды и метод СВОТ (SWOT). Для реализации метода «5 × 5» формулируют пять вопросов о пяти наиболее важных факторах внешней среды, которые представляют собой наибольшую опасность; устанавливают пять важных факторов из планов конкурентов. При определении стратегии оценивают пять факторов, которые являются наиболее важными для достижения поставленных целей, и пять внешних пространств, включающих возможность изменений, являющихся наиболее актуальными.

Распространенным методом стратегического анализа является метод СВОТ, который применяется как в анализе, так и при определении перспектив развития. В рамках данного метода выявляются и оцениваются сильные и слабые стороны предприятия, формируется их перечень. К сильным сторонам можно отнести законченный цикл производства, наличие мощного производственного и трудового потенциала, выпуск конкурентной продукции. К слабым сторонам относят затратный механизм, отсутствие четкой финансовой политики, излишнюю централизацию управления, отсутствие четких целей, дублирование функций, проблемы сбыта продукции и др. Данный анализ проводится путем экспресс-опроса участников, затем ведется обработка его данных. Консультанты после изучения документов, опроса специалистов и моделирования ситуации формируют свой вариант и выносят на обсуждение руководства. В результате анализа сильных и слабых сторон собирается предварительная информация для анализа проблем. Формулируются главные проблемы, осваиваются методы оценки степени близости предприятия к банкротству, методы прогнозирования банкротства. Из перечня проблем выделяются наиболее важные, ключевые, без решения которых поставленная цель не может быть достигнута. В число ключевых проблем входят неконкурентоспособность, высокий износ фондов, дефицит денежных средств, негибкое ценообразование, слабая маркетинговая служба, продолжительные производственный и финансовый циклы, незаинтересованность в конечных результатах и др.

СВОТ-анализ, как и ряд других методов (модель сценариев, модель Портера), обеспечивает выбор стратегии, необходимой в текущей ситуации. На вопрос о том, в чем сила и слабость предприятия, дает ответ анализ внутреннего состояния; на вопрос о том, какие опасности и какие перспективные пути развития имеет предприятие, отвечает анализ внешней среды. Основным преимуществом СВОТ-анализа является то, что этот метод дает оценку всей ситуации, в которой ведется бизнес организации. СВОТ-анализ пытается объяснить и охарактеризовать те факторы деятельности предприятия, которые не поддаются количественному учету, он не претендует на достоверную оценку. Этот анализ, являясь компонентом оценки стратегического положения, обеспечивает не количественную, а качественную оценку процессов внутри организации.

Кроме СВОТ-анализа, имеются и другие качественные методы исследования сильных и слабых сторон предприятия. Так, предполагается классификация на три управленческие функции (маркетинг, производство, финансы) и две дополнительные (человеческий фактор и имидж организации). Предлагается модификация СВОТ-анализа, в котором «силу», «слабость», «возможность», «угрозу» сводят в перекрестную матрицу. В четырех квадратах определяются варианты возможных стратегий, соответствующих положению организации.

По мнению ряда других авторов наиболее приемлемые результаты анализа различных сфер деятельности дает оперативно-предварительная диагностика финансового состояния организации, так как стабильный и мощный финансовый поток является итоговым эквивалентом оценки всех бизнес-процессов. Абсолютно каждый аспект хозяйственной деятельности отражается на финансовом состоянии организации, что влечет обобщающий результат в денежной форме. Финансовое состояние в целом – это многомерная характеристика всех внутрифирменных процессов и результатов в денежной форме. Анализ финансового состояния показывает, что некоторые показатели превышают свои стандартные значения, а другие – не достигают нормы. Ситуация, когда все параметры указывают на неплатежеспособность, довольно редка,

так как восстановление платежеспособности данной организации вряд ли возможно. Различные группы показателей затрагивают финансовые процессы, свидетельствующие о платежеспособности, устойчивости, эффективности. Здесь играет важнейшую роль комплексный анализ финансового состояния по различным параметрам, характеризующим финансовое состояние.

На третьем этапе проводится оценка экономического потенциала, которая осуществляется консультантами с использованием их представлений о предприятии, проанализированных данных по основным финансово-экономическим показателям. Для оценки потенциала применяют ABC-анализ, метод Парето и др. В результате решения задачи строится параметрическая зависимость прибыли и объемов от объема затрачиваемых ресурсов. На основании выявленных путей решения проблем и оценки имеющегося потенциала развития выделяют набор *инвестиционных проектов*, вносящих вклад в достижение поставленной цели. После отбора проектов осуществляется оценка последствий реализации приоритетных направлений деятельности. Оценка производится по критериям, характеризующим степень достижения поставленной цели (например, выход на безубыточное функционирование), на ее основании уточняются сроки достижения цели.

На четвертом этапе вырабатываются направления повышения эффективности. Повышение эффективности достигается за счет изменений, называемых инновациями, т. е. путем выявления инновационного потенциала организации, за счет структурных изменений при снижении доли неэффективных технологий и низкорентабельных видов продукции, путем создания и рационального использования новых видов продукции.

На заключительном этапе проработки стратегии с учетом проектов снова обсуждаются и фиксируются целевые установки, уточняются необходимые изменения в организации и программа развития.

Разработка стратегии детализируется при процедуре долгосрочного бизнес-планирования. Она включает разработку плана на 1–2 года и ежеквартальное обновление бизнес-плана развития, который уточняет и корректирует вариант реализации выбранной стратегии.

Основная стратегия развития предприятия уточняется и формулируется с помощью бизнес-плана. Более конкретно целевое назначение бизнес-плана выражается в получении обобщенной оценки каждого этапа развития предприятия и его современного производственного и экономического потенциала, определении способов реализации стратегических целей и задач, разработке и обосновании бизнес-проектов и программ развития, снижении риска в ходе осуществления всех видов деятельности, разработке проектов, создании новой продукции.

Основное преимущество бизнес-планирования заключается в том, что оно побуждает менеджеров изучить важные направления деятельности предприятия, обеспечить координацию всех служб по достижению целей, обеспечить установление основных показателей деятельности; способствует четкому формулированию функциональных обязанностей и определению ответственности руководителей; делает предприятие достаточно хорошо подготовленным к наиболее вероятным внезапным изменениям рыночной ситуации.

Бизнес-план применяется в следующих областях:

- разработка и реализация планов увеличения объемов производства;
- мероприятия, связанные с повышением конкурентоспособности;
- стратегия увеличения доли предприятия на рынке;
- мероприятия по проведению или повышению эффективности рекламной кампании;
- обоснование новой структуры управления;
- подготовка заявок с целью получения банковских кредитов;
- разработка и реализация инвестиционных проектов;
- система вынужденного бизнес-планирования, адресатами которой являются все функциональные службы предприятия.

С учетом назначения и решаемых задач выделяют следующие *типы бизнес-планов*:

- бизнес-план развития с изложением перспектив деятельности предприятия с указанием основных финансовых и экономических показателей и обоснованием привлечения необходимых ресурсов;
- бизнес-план коммерческой сделки (изложение результатов маркетингового исследования, стратегии освоения рынка);
- бизнес-план заявки на кредит, разрабатываемым с целью получения заемных средств от кредитора (может быть необходим для восполнения недостатка собственных средств);
- бизнес-план структурного подразделения (изложение руководству предприятия разработанного плана развития хозяйственной деятельности);
- бизнес-план инвестиционного проекта и др.

Бизнес-планирование является современной методологией формирования стратегических планов. Его реализация должна осуществляться на постоянной и регулярной основе. Бизнес-планирование распространяется на любые деловые предложения, проекты, сделки, усовершенствования. Оно имеет следующие цели:

- убедить сторонних инвесторов в экономической целесообразности вложения средств в данный бизнес-проект;

- помочь реализовать в полном объеме миссию предприятия.

В настоящее время существует широкий набор программных продуктов, предназначенных для разработки и анализа бизнес-плана: COMFAR, PROPSPJN, Альт-инвест, Project Expert. Пакеты программ типа Microsoft project, Time line предназначены только для разработки календарного плана работ и сетевого проекта.

В основе пакета Project Expert лежит методика оценки инвестиционных проектов ЮНИДО и методика финансового анализа, соответствующая международным стандартам. На основе имитационного моделирования рассчитываются прогнозные значения денежных потоков и финансовых показателей, создаются различные сценарии деятельности предприятия, проводится сравнительный анализ любой пары проектов, т. е. с помощью этого пакета можно выбрать эффективную рыночную стратегию, оценить стоимость предприятия, проанализировать инвестиционные проекты, определить потребность в денежных средствах и обосновать схемы финансирования.

В пакетах COMFAR и Альт-инвест изложена методика ЮНИДО по подготовке и реализации процедур проведения технико-экономических исследований. Расчеты можно проводить в любой валюте. Предусмотрена возможность использования различных методов амортизации, учета в расчетах темпов инфляции. Оба пакета дают возможность проводить расчет финансовых потоков и имеют похожий перечень вычисляемых показателей: чистая текущая стоимость, внутренняя норма доходности. Основным недостатком пакета COMFAR – невозможность описания условий реализации бизнес-проекта в странах с переходной экономикой, неполное соответствие налогового блока законодательству, возможность расчета только на фиксированный период.

Сложность реализации пакета Альт-инвест заключается в следующем:

- неудобство общения с таблицами, так как пакет реализован с использованием электронных таблиц программы Microsoft Excel;
- сложность изменения формул.

Но в его рамках можно сделать расчеты в постоянных и текущих ценах, в двух валютах, вся информация представлена на экране.

Так же, как и пакет COMFAR, пакет PROPSPJN является лицензированным и международно признанным, предназначен для формулирования позиций инвестиционного проекта, исследования последствий изменения выбранных параметров, подготовки возможных сценариев, основанных на различных предположениях относительно перспектив проекта. Отличительной особенностью является его интегрированность. На экране одновременно представлены входные данные и финансовый результат. В пакете создаются таблицы, содержащие данные о первоначальном объеме инвестиций и результаты анализа способов начисления амортизации; дается анализ предполагаемой финансовой структуры и обслуживания долга; помещены сведения об объемах продаж, использовании производственных мощностей, потребности в ресурсах и электроэнергии, затратах на заработную плату и стоимости основных фондов; данные о динамике доходов; таблица движения денежных средств; результаты анализа добавленной стоимости и другие данные. Указанный пакет позволяет провести предварительный финансовый анализ проекта.

Пакет Project Expert – система планирования и анализа эффективности проектов на базе имитационной модели денежных потоков. Данный пакет используется с успехом в России и за рубежом, поскольку методически полностью соответствует международным стандартам, расчет эффективности осуществляется в соответствии с требованиями методики ЮНИДО. Структура пакета включает следующие модули: описание макроэкономической ситуации; описание компании, реализующей проект; инвестиционный план, реализующий проект (сетевой график, календарный план работ, объемы требуемых ресурсов, затраты и условия оплаты ресурсов, формирование создаваемых активов). Модуль операционного плана предприятия включает следующее:

- формирование плана сбыта, моделирование продаж;
- создание плана производства, условия формирования запасов продукции, планирование объема производства;
- планирование персонала, условий оплаты труда и специализации трудовых ресурсов;
- формирование процесса финансирования проекта, включая источники денежных средств и условия привлечения капитала;
- создание денежных потоков и использование свободных денежных средств.

Блок формирования денежных потоков, баланса, отчета о прибылях и убытках, расчета финансовых коэффициентов предназначен для расчета известных показателей эффективности проекта.

Блок анализа включает анализ чувствительности, анализ эффективности для отдельных участников проекта, которые позволяют оценивать влияние изменений ряда основных факторов на результат проекта; варианты одного и того же проекта, построенные по различным сценариям, например, проекты, реализуемые в различных макроэкономических условиях (налоги и инфляция), с различными уровнями спроса.

Важным преимуществом является возможность организации контроля за процессом реализации проекта. Пакет предусматривает актуализацию (обновление) фактических данных о процессе осуществления бизнес-проектов, контроль отклонений по результатам сравнения исходного плана и фактических данных с заданной периодичностью анализа ситуации.

На основании отчета, составленного по результатам контроля, осуществляется управление проектом, важным принципом которого является своевременное принятие оперативного решения о корректировке бизнес-плана или прекращении его реализации в случае непреодолимых проблем. В пакете предусмотрена возможность процедур оптимизации, касающихся распределения ограниченных средств на базе заранее установленных приоритетов ранжирования проектов. Таким образом этот пакет используется не только на стадии разработки, но и на стадии его реализации, он объединяет два типа систем: систему управления проектами и корпоративную систему.

Тема 3. СРЕДНСРОЧНОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1. Цели и назначение среднесрочного и оперативного планирования

Среднесрочное планирование представляет собой способ организации контроля выполнения поставленных целей на период I–II кварталов, когда необходимо осознать, выполнимы ли поставленные цели. Если цели невыполнимы, то устанавливаются причины сложившейся ситуации и разрабатываются мероприятия по их реализации.

Оперативное планирование представляет собой планирование на месяц с подекадной (понедельной) разбивкой. С помощью оперативного планирования проводится ежемесячный контроль фактического исполнения планов. По итогам анализа исполнения оперативных планов проводится анализ отклонений от фактического исполнения, устанавливаются причины и принимаются решения по корректировке среднесрочных и долгосрочных планов. Итогом оперативного планирования являются план движения денежных средств, план доходов и расходов, баланс активов и пассивов. Оперативные планы строятся на основании среднесрочных планов. Результаты исполнения оперативных планов являются основой корректировки долгосрочных планов и стратегии организации.

Оперативное финансовое планирование начинается с составления плана продаж, т. е. с учетом рыночной ситуации, либо плана производства, когда отправной точкой являются производственные мощности или темпы роста производства. План продаж ориентирован на стратегический план продаж. Результатом оперативного плана являются краткосрочные номенклатурные программы, на базе которых затем разрабатываются планы продаж, производства, снабжения. Разработанные оперативные планы продаж, производства, снабжения, с одной стороны, ориентированы на стратегические цели развития, а с другой стороны, они должны учитывать изменяющийся потенциал развития. Следовательно, разработанные оперативные планы представляют собой сбалансированные программы с точки зрения рентабельности, загрузки производственных мощностей, ограничений в снабжении, сбыте готовой продукции.

В общем виде оперативное планирование представляет собой формирование набора планов потребности в ресурсах и планов финансирования.

Финансовый отдел совместно с бухгалтерией составляет планы по налоговым и кредитным выплатам, планы потребности в кредитных ресурсах, планы денежных поступлений и сводные финансовые планы (план движения денежных средств, баланс активов и пассивов, план доходов и расходов).

На основании плана продаж формируется план производства, а с его учетом составляются планы закупок, энергосбережения, трудовых ресурсов; планы по товарной продукции, затратам на производство. В оперативных планах должна содержаться информация долгосрочных планов, например, информация инвестиционного плана о суммах платежей по различным видам капитальных вложений: за оборудование, строительство-монтажные работы и прочие работы.

Информация, представляемая в оперативных планах, может иметь и неденежную форму, т. е. содержать данные хозяйственного учета, где учет ведется в неденежных единицах (метрах, человеко-часах, машино-часах, тоннах и др.) Данная информация потребуется в связи с необходимостью учета и контроля ритмичности и равномерности работы оборудования, степени загрузки производственных мощностей, интенсивности использования трудовых ресурсов. Наличие информации о ценах, уровне себестоимости, оборудовании и персонале позволяет отслеживать не только финансовые, но и производственные, коммерческие цели развития организации.

Информация оперативных планов применяется для реализации следующих *этапов управления*: контроля исполнения планов, анализа, корректировки. Контроль исполнения оперативных планов осуществляется на основании данных, поступающих из управленческого учета. Также проводится еженедельное накопление данных по поступлениям и платежам нарастающим итогом и ежедневно. Планово-экономический отдел определяет процент отклонений от плановых показателей. Контроль финансовой деятельности происходит через управленческий или бухгалтерский учет; контроль производственно-хозяйственной деятельности осуществляется на основании сведений хозяйственного, статистического учета и нормативной информации.

Анализ исполнения планов проводится исходя из учетных данных с целью решения целого ряда задач:

- оценки результативности хозяйствования;

- оценки степени напряженности доводимых плановых заданий и нормативов;
- выяснения причин наблюдаемых отклонений и того, на сколько они отклоняются от поставленных ориентиров развития;
- оценки применяемых методов прогнозирования, структуры и форматов планов.

По результатам исполнения планов и на основании выводов, полученных по итогам анализа, принимаются управленческие решения. Если отклонения от плана таковы, что дальнейший ход событий без соответствующей его корректировки сможет еще более отдалить организацию от намеченной цели, то руководство генерирует соответствующие решения. Принятие решения потребует внесения изменений и в оперативные прогнозы последующих периодов в рамках бюджетного цикла.

Оперативное финансовое планирование осуществляется систематически с недельной корректировкой. Результаты исполнения оперативных планов обсуждаются еженедельно на заседаниях бюджетного комитета. По итогам фактического выполнения оперативных планов определяются результаты исполнения среднесрочных планов.

Результатом среднесрочного планирования является укрупненный план доходов и расходов и укрупненный план движения денежных средств. Укрупненный план доходов и расходов определяет возможность покрытия маржинальной прибылью накладных (косвенных) расходов и степень безубыточности организации. Этот план позволяет проводить маржинальный анализ ассортиментной производственной программы; оценку соотношения прибыли, издержек, выручки. Расчет маржинального дохода на единицу потребляемых маржинальных, трудовых ресурсов, производственных мощностей дает оценку эффективности их использования в целом и в условиях ограниченности финансовых ресурсов. В последнем случае расчет маржинального дохода на единицу ограниченных объемов потребления сырья, материалов, мощностей позволит создавать адекватную имеющимся ресурсам ассортиментную программу. Процедура перепланирования укрупненного плана доходов и расходов также предусматривает выполнение всех операций управления: контроля исполнения, анализа, принятия управленческих решений. При подведении итогов реализации среднесрочных планов в конце каждого квартала должны участвовать руководители верхнего звена, собственники и инвесторы.

Особенностью этапа среднесрочного планирования является составление планов, ориентированных на контроль средств, выделяемых для приобретения текущих активов, создания текущих и страховых запасов для выполнения производственной программы. На основе среднесрочных планов выявляются слабые места организации и причины отклонений от плановых заданий. Для этого дополнительно учитываются ассортимент и имеющиеся ограничения:

- по сбыту продукции в разрезе срока планирования;
- по производственным мощностям и некоторым дефицитным видам оборудования для производства отдельных видов продукции;
- по наличию квалифицированных кадров, срокам их набора;
- по наличию оборотных активов.

Укрупненный план движения денежных средств в среднесрочном периоде предназначен для контроля степени сбалансированности денежных потоков с учетом рекомендаций по корректировке объемов производства, продаж и ассортимента выпускаемой продукции.

Ограничения по сбыту, в снабжении, производственных мощностей при составлении ассортиментной программы целесообразно учитывать с использованием методов линейного программирования. Ассортиментные программы оцениваются по критерию максимизации маржинального дохода за планируемый период с учетом ограничений.

Ограничения по сбыту могут быть обусловлены рыночной ситуацией, степенью насыщения рынка и его способностью воспринимать продукцию организации в будущем, собственной долей рынка, мероприятиями по ее распределению, поведением конкурентов. Ограничения по сбыту могут оговариваться условиями заключенных договоров, в соответствии с которыми организация обязана поставить определенное количество продукции, или при необходимости сохранить свое присутствие на рынке, привлекательном в долгосрочном плане.

Если реализуемые продукты взаимно дополняют или замещают один другой, то ограничения, диктуемые рынком, и ограничения, налагаемые условиями действующих контрактов, не могут устанавливаться независимо друг от друга. Если увеличение или уменьшение сбыта одного продукта ведет к увеличению (уменьшению) сбыта другого продукта, то такие продукты называются взаимозамещаемыми. В модели планирования при формировании ограничений взаимовлияния продуктов или структур ассортимента в зависимости от того, взаимодополняют или замещают продукты друг друга, их учитывают в соответствии со следующим неравенством:

$$X_2 \geq MB_2 \text{ или } X_2 \leq HB_2;$$

$$X_1 = f(x_2),$$

где X_1 и X_2 – два продукта, для которых существуют ограничения;

MB_2 – максимально возможный объем реализации продукта 2;

HB_2 – минимально возможный объем реализации продукта 2.

В производственной сфере ограничения налагаются производственными мощностями, т. е. составом средств производства, а также количеством и квалификацией рабочей силы. Производственные мощности ограничены фондом времени работы оборудования. Фонд времени использования производственного оборудования определяется длительностью планового периода без учета времени, необходимого для ремонта и обслуживания оборудования, резерва времени на непредусмотренные простои. Фонд рабочего времени определяется продолжительностью рабочего дня, увеличенного за счет работы в ночное и вечернее время, введения дополнительных смен.

Для установления ограничений необходимо определить норматив потребления средств производства и рабочей силы относительно каждого вида продукции, т. е. разрабатывается система неравенств, в которых учитываются ограничения, вытекающие из ограниченного фонда времени использования определенного вида мощностей i ($i = 1, 2, \dots, m$) для каждого вида продукции j ($j = 1, 2, \dots, m$), нормативов потребления i -го вида производственных мощностей в объеме B_{ij} при выпуске единицы продукции X_j :

$$b_{11} \cdot x_1 + b_{12} \cdot x_2 + \dots + b_{1j} \cdot x_j \leq B_1;$$

$$b_{21} \cdot x_1 + b_{22} \cdot x_2 + \dots + b_{2j} \cdot x_j \leq B_2;$$

$$b_{i1} \cdot x_1 + b_{i2} \cdot x_2 + \dots + b_{ij} \cdot x_j \leq B_i,$$

где B_1 , B_2 и B_i – временные ограничения по производственным мощностям 1-го, 2-го и i -го видов.

Таким же образом строится система неравенств, отражающая ограничения в потреблении трудовых ресурсов, выражаемых в нормативах затрат времени на единицу выпускаемой продукции.

Ограничения в снабжении, т. е. недостаток отдельных потребляемых материалов, учитываются по аналогии с вышеуказанными ограничениями по производственным мощностям. Если есть n видов материалов, используемых в ограниченном размере H , а норматив потребления материалов по видам продукции составляет m_{nj} , то при j видах продукции получают следующие ограничения:

$$m_{11} \cdot x_1 + m_{12} \cdot x_2 + \dots + m_{1j} \cdot x_j \leq H_1;$$

$$m_{21} \cdot x_1 + m_{22} \cdot x_2 + \dots + m_{2j} \cdot x_j \leq H_2;$$

$$m_{n1} \cdot x_1 + m_{n2} \cdot x_2 + \dots + m_{nj} \cdot x_j \leq Hn.$$

При применении методов линейного программирования и задании целевой функции максимизации прибыли (маржинального дохода) в линейной форме количественные ограничения и коэффициенты целевой функции задаются в виде постоянных величин. Постоянство коэффициентов целевой функции (как правило, такими коэффициентами являются маржинальные доходы по видам продукции) предполагает постоянство цен и издержек, но постоянство цен означает отказ от проведения гибкой ценовой политики, а постоянство издержек свидетельствует о том, что на предприятии не реализуется система мер по снижению себестоимости. Эти условия значительно ограничивают возможности применения методов линейного программирования.

После составления планов производства (реализации) в разрезе ассортиментной структуры на среднесрочный период с учетом ограничений по стадиям операционного цикла устанавливают ограничения по финансированию. Необходимо установить, какие поступления и выплаты денежных средств, вытекающие из запланированных производственных показателей, повлияют на денежные потоки в целом по организации и в какие периоды могут появиться «узкие места» в финансовой сфере. Таким образом, целевыми ориентирами среднесрочного периода являются укрупненные позиции денежных потоков, маржинальный доход и прибыль организации.

Оперативное планирование предполагает определение детализированной плановой ассортиментной структуры и объемов производства, объемов прибыли; составление планов финансирования, планов затрат, закупок и инвестирования.

2. Операционные планы, их виды, порядок разработки

2.1. Планы прямых материальных затрат и затрат на заработную плату

План прямых материальных затрат составляется после разработки производственной программы с целью определения потребности организации в сырье и материалах, топливно-энергетических ресурсах, потребляемых на технологические цели. Прямые затраты – это затраты, прямо идентифицируемые с изготовлением ко-

нечного вида продукции. *План прямых материальных затрат* определяет потребность в материально-топливных ресурсах, которую удовлетворяют путем закупок.

Планирование потребности в материалах, сырье производится на основании данных об объемах планируемой к производству продукции и технически обоснованных норм расходования ресурсов. Технически обоснованные нормы на планируемый период корректируются с учетом предусмотренных изменений в технологии и организации производства, нацеленных на снижение себестоимости.

Плановые прямые затраты на сырье, материалы устанавливают исходя из объемов выпуска i -го вида продукта, нормы и цены j -го вида материала, сырья, потребляемых на данный вид продукции. В расчете прямых затрат ($MЗ$) может присутствовать корректировка на прогнозируемый уровень инфляции:

$$MЗ = \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^R m_{ji} \cdot x_i \cdot g_j \cdot (1 + t),$$

где m_{ji} – норма потребления j -го вида материалов на i -й вид продукции;

x_i – объем выпуска i -го вида продукции;

g_j – цена j -го вида материалов;

t – прогнозируемый уровень инфляции по j -му виду материалов.

Плановые прямые затраты, обусловленные расходом энергии и топлива, оцениваются исходя из стоимости конкретных видов энергии (топлива), потребляемых на технологические цели, и норм их потребления в порядке, аналогичном порядку оценки основных материалов и сырья, расходуемых в производстве. При потреблении собственных энергии и топлива оценка производится в ценах стоимости изготовления этих ресурсов на предприятии, т. е. по плановой себестоимости.

Для составления плана прямых материальных затрат следует отобрать наиболее дорогостоящие материалы. Другие виды можно рассматривать как вспомогательные и планировать в составе косвенных расходов. Разграничение материалов на основные и вспомогательные можно произвести методом АВС. Суть этого метода состоит в том, что любую выборку данных разбивают на три категории по степени важности, ориентируясь на какой-либо критерий. Ранжирование сырья и материалов может иметь следующий вид:

- А – наиболее ценные виды ресурсов, которые требуют постоянного структурного учета и контроля и на которые приходится 80% всех материальных затрат;
- В – менее важные виды ресурсов, на которые приходится около 15% затрат;
- С – широкий ассортимент остальных видов товарно-материальных запасов, закупаемых в большом количестве, но затраты на приобретение которых незначительного влияют на общую сумму затрат.

План материальных затрат контролируется на уровне центра прибыли службой снабжения. Детализируемый план материальных затрат по центрам затрат контролируется начальниками цехов, производственных участков. Контролируемым показателем данного плана является объем потребления материалов. Формат плана прямых материальных затрат показан в табл. 7.

Таблица 7. План прямых материальных затрат

Показатели	Плановые значения по месяцам 2007 г.					
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
1. Объем производства, шт.:						
1.1. Изделие 1	2 600	3 550	4 000	4 000	400	4 000
1.2. Изделие 2	820	1 010	1 110	1 210	1 310	1 410
2. Прямые материальные затраты на одно изделие, р.:						
2.1. Изделие 1	101,17	101,17	101,17	101,17	101,17	101,17
2.2. Изделие 2	601,0	601,0	601,0	601,0	601,0	601,0
3. Прямые материальные затраты, всего, тыс. р.	756	966	1 072	1 132	1 192	1 252
В том числе:						
3.1. Изделие 1 (стр. 1.1 · стр. 2.1 табл. 7)	263	359	405	405	405	405
3.2. Изделие 2 (стр. 1.2 · стр. 2.2 табл. 7)	493	607	667	727	787	847

План прямых затрат на заработную плату является одним из ведущих планов организации. Его цель – определение прямых затрат на заработную плату в соответствии с составленным ранее производственным планом. В этом плане учитываются прямые затраты на оплату труда основных производственных рабочих, инженеров, ремонтных рабочих, начальников участников, работающих посменно, заработная плата которых прямо пропорционально связана с объемом продаж. Если эти категории работников обслуживают

все смены и их заработная плата не зависит от объемов выпуска продаж, то такие расходы относятся к условно-постоянным и учитываются в плане общепроизводственных расходов.

Данный план готовится на основании информации производственного плана, сведений о производительности труда, тарифных ставках, численности и размерах предусмотренных доплат и премий. Тарифная ставка определяет размер оплаты труда работника каждого разряда. Она дифференцирована в зависимости от условий труда (нормальные, тяжелые, вредные, особо тяжелые), уровня интенсивности труда, используемых форм оплаты труда.

Заработная плата измеряется экстенсивными и интенсивными показателями. К экстенсивным показателям относятся объем выполненных работ, количество отработанных рабочих часов или дней. Для учета отработанного времени ведутся таблицы учета рабочего времени. К интенсивным, или качественным, показателям относят производительность труда или норму выработки в единицу времени, норму обслуживания, норму времени на выполнение определенной операции.

Заработная плата при повременной форме ($ЗП_n$) рассчитывается по следующей формуле:

$$ЗП_n = \sum_{i=1}^n Ч_i \cdot \Phi_i \cdot P_i,$$

где $Ч_i$ – численность работников, заработная плата которых рассчитывается по повременной форме с применением i -й тарифной ставки за единицу времени;

Φ_i – фонд рабочего времени (в часах, днях) работников, которым заработная плата выплачивается с применением i -й тарифной ставки;

P_i – размер i -й тарифной ставки.

Для определения общих плановых затрат по заработной плате, рассчитанной по сдельной форме оплаты труда ($ЗП_c$), применяется формула

$$ЗП_c = \sum_{k=1}^n \sum_{t=1}^m S_{kt} \cdot X_t \cdot R_k,$$

где S_{kt} – рабочее время, предусмотренное на операцию k по продукту t ;

X_t – объем производства по продукту t ;

R_k – расценка по операции k .

Плановая сумма премий и доплат устанавливается исходя из суммы заработной платы по ставкам и расценкам и процентного отношения премий и доплат к сумме заработной платы, начисленной по ставкам и расценкам, полученной в предплановом периоде.

Премирование работников осуществляется в дополнение к основной заработной плате за достижение более высоких показателей. Разработка премиальных систем предполагает разработку премиальных положений по подразделениям, профессиям; установление системы показателей, за достижение которых возможны премии, и условий премирования. Доплаты к заработной плате осуществляются в зависимости от работ сверхурочного характера, за работу в выходные и праздничные дни, вечернее и ночное время, совмещение профессий.

План прямых затрат на заработную плату детализируется по центрам затрат, когда ответственность распределяется между руководителями цехов, участков и бригад. Общая сумма расходов на заработную плату в целом по предприятию является показателем, контролируемым на уровне центра прибыли отдела труда и заработной платы.

Представленные форматы планов прямых затрат предназначены только для определенного объема деятельности. Для того, чтобы провести анализ и контроль затрат, следует разделить затраты на постоянные и переменные, провести корректировку плана по отношению к определенному объему производства. Основное направление применения такого плана заключается в измерении эффективности работы центра затрат как центра ответственности. Сумма затрат может быть представлена следующим образом:

$$З = З_{пер} + З_{пост},$$

где $З_{пер}$ – сумма переменных плановых затрат базового периода;

$З_{пост}$ – сумма постоянных плановых затрат базового периода.

Сумма переменных плановых затрат определяется по формуле

$$Z_{nep} = \sum_{i=1}^n H_i \cdot g_{\phi},$$

где H_i – норматив в стоимостном выражении на единицу продукции по i -й статье затрат;
 g_{ϕ} – фактический объем выпуска в натуральных единицах за плановый период.

Норматив переменных затрат в базовом периоде рассчитывается следующим образом:

$$H_i = \frac{Z_i}{g_o},$$

где Z_i – плановые затраты базового периода по i -й статье затрат;
 g_o – объем выпуска продукции в натуральных единицах, заложенных в базовый план.

Плановые затраты базового периода, пересчитанные по уровню объема выпуска продукции текущего планового периода, определяются по формуле

$$Z = \sum_{i=1}^n \frac{Z_i}{g_o} \cdot g_{\phi} + Z_{посм}.$$

Отклонение фактических затрат от плановых выявляется по приведенным статьям в соответствии с увеличением (уменьшением) объема выпуска. Затем осуществляется расчет иных факторов, оказывающих влияние на отклонение затрат. При контроле затрат необходимо установить предел отклонений, которые являются несущественными, и пределы отклонений, которые должны учитываться при анализе. Пределы отклонений могут задаваться в процентах, стоимостном выражении, единицах продукции. Предел отклонений будет зависеть от содержания статьи затрат, ее влияния на основные показатели финансово-хозяйственной деятельности.

Анализ причин отклонений проводится с использованием приемов факторного анализа выявленных отклонений, методика которого изложена специалистами по экономическому анализу. С учетом и оценкой возникших отклонений связывают регулирование выявленных отклонений с помощью определенных управленческих воздействий. Управленческие воздействия нацелены на компенсацию неблагоприятных воздействий. Для того, чтобы компенсировать неблагоприятные воздействия цены на стоимость материала, можно выработать следующие решения: скорректировать перечень потребляемых материалов, используя более дешевые; пересмотреть цену реализуемой готовой продукции, сумму и уровень остальных затрат с целью их сокращения, а также принятые ранее решения по закупкам. Для ликвидации неблагоприятных последствий, связанных с ростом цен на потребляемые материалы, необходимо проанализировать структуру закупаемых материалов и состав поставщиков, дать оценку отклонений в цене, вызванных инфляцией, срочным заказом на продукцию. При закупке более дешевого сырья следует учесть возможность роста отходов или снижения выхода готовой продукции. Управленческие воздействия, осуществляемые с учетом возникших отклонений, могут быть реализованы только в части тех решений, которые находятся в компетенции данного уровня управления. Так, принятие таких решений, как поиск новых продуктов или корректировка ассортиментной программы, осуществляется на уровне центров прибыли, инвестиций. Корректировка решений по объемам и структуре закупок, применения новых методов стимулирования продаж, ценообразования находится в компетенции ответственных лиц центров маржинального дохода, центров дохода.

Регулируемые отклонения по затратам на оплату труда включают устранение и сведение к минимуму простоев оборудования; улучшение диспетчеризации оперативного управления производством с целью снижения сверхнормативной работы, работы в вечернее и ночное время; пересмотр состава и последовательности технологических операций. Эти воздействия могут оказываться на уровне руководителей центров затрат. На более высоком уровне осуществляется принятие решений об использовании более производительного оборудования, обновлении управленческого звена, повышении квалификации рабочих.

При изучении отклонений с целью принятия адекватных решений анализу подлежат отклонения, превышающие определенную сумму. Изучению должны подвергаться причины не только перерасхода, т. е. неблагоприятных отклонений, но и экономии. Причины экономии также должны быть найдены, так как они демонстрируют неэффективность планов, показывают сферу, где достижение планов достаточно легко, что ослабляет мотивационную составляющую планового управления. Расследование отклонений имеет смысл тогда, когда затраты на него не превышают экономические выгоды по принимаемым решениям. Основным результатом анализа возникающих отклонений является разработка мероприятий по сокращению затрат, хотя это трудоемко, так как связано со спецификой деятельности организации. Анализируя возникающие отклонения, необходимо учитывать порядок формирования информации о затратах в учете и системе планирования, так как встречаются ситуации, когда планирование затрат подразделений осуществляется поэтапно, а учет ведется по статьям. В результате использования такого подхода отклонение по затратам рассчитывается только на уровне подразделения.

2.2. План общепроизводственных расходов

План общепроизводственных расходов отражает объем всех затрат, связанных с управлением и обслуживанием производства. Это комплексный план, отражающий совокупность плановых затрат по содержанию и эксплуатации оборудования; ремонту основных средств; содержанию производственных помещений, производственных лабораторий; оплате труда управленческого, производственного персонала и др. Планирование расходов по этой статье может осуществляться двумя способами:

- постоянно, когда по каждому центру затрат и по всем статьям затрат планирование производится для различных уровней загрузки мощностей, например, для уровня от 70 до 110% с интервалами 10%;
- путем постатейного расчета затрат только для уровня загрузки 100%; на основании этого расчета выводятся плановые затраты для других уровней загрузки с предварительным разделением статей затрат на две составляющие: постоянную и переменную.

Соотношение переменных и общих затрат называют коэффициентом вариации расходов, на его основании выделяют постоянную и переменную части расходов. Зная переменную составляющую и уровень загрузки производственных мощностей, оценивают гибкий план общепроизводственных расходов.

Пример. Плановая сумма затрат по статье «Топливо и электроэнергия» для уровня загрузки производственных мощностей на 10%, составляющей 5000 машино-часов, – 700 млн р. В составе этой статьи 70% затрат – переменные расходы (490 млн р.), а 30% – постоянные расходы (210 млн р.). Коэффициент вариации расходов – 0,7 (490 : 700). Так, если планируется или фактически осуществлен уровень загрузки на 70% производственных мощностей, то плановая сумма переменных затрат по этой статье для плана 3 500 машино-часов (500 · 0,7) составит 343 млн р. (490 : 500 · 3 500). Общая сумма затрат – 553 млн р. (343 + 210).

Пример составления плана общепроизводственных расходов приведен в табл. 8.

Таблица 8. План общепроизводственных расходов, млн р.

Вид затрат	Плановые издержки для 3 000 машино-часов (плановая базисная загрузка)	Коэффициент вариации	Пересчет расходов		Гибкий план для загрузки мощностей в 1 500 часов
			постоянных	переменных	
Заработная плата	4 100	0,5	2 050	2 050	3 075
Отчисления на социальные нужды	1 640	0,5	820	820	1 230
Амортизация	900	0	900	–	900
Топливо и электроэнергия	1 000	0,8	200	800	600
Износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов и спецодежды	800	0,8	60	240	180
Расходы на охрану труда	10	0	10	–	10
Расходы на содержание зданий и сооружений	880	0	880	–	880
Расходы на содержание оборудования	380	0,1	342	38	361
Итого	9 210	–	5 262	3 948	7 236

Следовательно, планирование общепроизводственных расходов начинается с определения плановых затрат, соответствующих 100%-ной загрузке производственных мощностей. Основой для планирования затрат по этой статье является штатное расписание, нормы потребления топливно-энергетических ресурсов, нормы амортизации, спецификации производственного оборудования, сметы затрат на ремонт помещений.

Для планирования расходов на оплату труда персонала цеха используются сведения о его численности, окладах; информация положений о сумме доплат и надбавок.

Планирование затрат на электроэнергию, расходуемую при эксплуатации оборудования, транспортных средств, осуществляется исходя из данных о количестве производимой продукции, технологических операций по обработке (выработке) продукции, нормах времени на технологическую операцию и нормах расхода энергии в единицу времени, потребляемой производственным оборудованием.

Плановый расход энергии ($\mathcal{E}_{нл}$) рассчитывается для групп оборудования, технологических и поточных линий по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{нл} = \sum_{s=1}^n \sum_{k=1}^m \sum_{t=1}^e M_{skt} \cdot X_{sk} \cdot Z_k \cdot \Pi_t,$$

где M_{skt} – норма расходования t -го вида энергии для k -го вида продукции на s -го вида технологическую операцию;

X_{sk} – норма времени на проведение технологической операции s -го вида на k -й вид продукции;

Z_k – объем выработки k -го вида продукции;

Π_t – цена t -го вида энергии.

Плановый расчет топлива, расходуемого на эксплуатацию транспортных средств, предназначенных для перевозки грузов внутри цехов, между цехами, осуществляется исходя из планируемого объема перевозок грузов и норм расходования топлива, установленных для объема перевозимых грузов, цен на топливные ресурсы.

Плановый расчет топлива и энергии ($TЭ$) для отопления и освещения производственных помещений осуществляется на основании норм расхода топлива и энергии, площади помещений и тарифов на потребляемые виды ресурсов по следующей формуле:

$$TЭ = \sum_{j=1}^k h_j \cdot S \cdot Ц_j (1 + i_j),$$

где h_j – норма расходования j -го вида топлива;
 S – площадь помещений;
 $Ц_j$ – цена (тариф) j -го вида топлива (энергии);
 i_j – уровень инфляции по j -му виду топлива.

Плановый расход вспомогательных и смазочных материалов оценивается на основании норм их потребления, цен на эти ресурсы и объемов работ (услуг). Расчет может производиться исходя из фактического потребления за предыдущий период с поправкой на плановый уровень освоения производственных мощностей.

Сумма возмещения малоценных и быстроизнашивающихся предметов хозяйственного инвентаря (3) определяется на основании сроков службы и их стоимости по формуле

$$З = \sum_{i=1}^n H_i \cdot C_i,$$

где H_i – норма потребления в планируемом периоде i -го вида инвентаря;
 C_i – стоимость комплекта i -го вида инвентаря.

Норма потребления (H) рассчитывается следующим образом:

$$H = \frac{\Pi}{C},$$

где Π – длительность планового периода (в месяцах);
 C – срок службы инвентаря (в месяцах).

Для расчета затрат, связанных с эксплуатацией и износом спецодежды (3), учитываются сроки ее службы, стоимость и численность персонала по формуле

$$З = \sum_{i=1}^n H_i \cdot C_i \cdot Ч_i,$$

где $Ч_i$ – численность персонала, нуждающегося в i -м виде спецодежды.

План общепроизводственных расходов детализируется по центрам затрат, соответствующим таким структурным подразделениям, как цех, бригада, и на этом уровне контролируется руководителями данных подразделений в части потребляемых энергии, топлива, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, хозинвентаря, вспомогательных и прочих материалов. Расходы на содержание помещений, их амортизация и амортизация оборудования, транспортных средств, заработная плата управленческого персонала цехов доводятся в качестве контролируемых показателей до функциональных подразделений и руководителей предприятия (технического отдела, заместителя директора по производству, отдела труда и заработной платы).

2.3. План общехозяйственных расходов

К *общехозяйственным расходам* относят расходы, не связанные с производственной коммерческой деятельностью. План общехозяйственных расходов включает статьи затрат, в которых отражаются начисление заработной платы административно-управленческому персоналу; расходы по содержанию непроизводственного имущества, на охрану труда; расходы на разного рода услуги (аудиторские, консультационные, информационные).

В данном плане учитываются услуги вспомогательных производств организации (транспортного, ремонтного, строительного и других цехов). При оказании этих услуг административно-управленческому

персоналу организации их оценка осуществляется по производственной себестоимости. Услуги сторонних организаций учитываются по полной стоимости. План общепроизводственных расходов учитывает комплекс статей затрат, в которых оценивается стоимость маркетинговых, консультационных, информационных, аудиторских услуг. Названная группа расходов планируется исходя из утвержденных норм этих затрат и объема выручки (доходов).

Страховые взносы включаются в рассматриваемый план на основании заключенных договоров страхования. Расходы на оплату услуг связи, подписку, охрану и другие виды расходов управленческого характера планируются исходя из уровня этих расходов, сложившегося в предплановом периоде, с поправкой на изменения в плановом периоде.

Для таких затрат, учитываемых в составе общехозяйственных, как расходы на содержание лабораторий, изобретательство, технические усовершенствования, ремонт, составляются отдельные сметы затрат. В план общехозяйственных расходов эти затраты включаются на основании смет в сумме, соответствующей данному периоду.

Целый ряд общехозяйственных расходов имеет характер одноименных общепроизводственных расходов. К ним относятся затраты на расходование хозяйственного инвентаря, отопление, освещение, амортизацию, содержание административных помещений. Расчет этих затрат проводится по алгоритмам, приведенным для статей общепроизводственных расходов.

Ответственность за уровень данных затрат возлагается в полном объеме на функциональные службы организации.

При контроле общепроизводственных и общехозяйственных расходов возникают значительные трудности в выработке управленческих воздействий, так как ответственность за исполнение данных статей однозначно трудно возложить на определенного субъекта. Кроме этого, значительная часть расходов является не контролируемой на том уровне, где они возникают. К неконтролируемым причинам отклонений по накладным расходам можно отнести незагруженность производственных мощностей; незапланированные простои в результате продления сроков ремонтов, поломок, недостатка исполнителей, сырья, плохого качества сырья.

Таким образом, методика контроля и анализа накладных затрат включает следующую последовательность действий:

1. По статьям затрат рассчитываются нормативы переменных затрат и формируется гибкий план затрат, скорректированный с учетом фактических объемов производства.

2. На основании фактических данных и скорректированного плана затрат рассчитываются отклонения фактических затрат от плановых.

3. Плановые статьи затрат дифференцируются на регулируемые (контролируемые) на данном уровне управления и нерегулируемые.

4. По контролируемым статьям затрат задаются границы возможных отклонений.

5. Устанавливаются неблагоприятные отклонения, посредством факторного анализа определяются их причины.

6. Формируется управленческое воздействие с целью устранения причин отклонений, на основании разработанных воздействий осуществляется корректировка планов на последующий период.

2.4. План коммерческих расходов

План коммерческих расходов отражает группы статей затрат, которые связаны с отгрузкой продукции: транспортные расходы, упаковочные материалы, командировочные расходы, выполнение погрузочно-разгрузочных работ на складах готовой продукции.

Планирование транспортных расходов (TP) осуществляется исходя из предполагаемых объемов грузооборота и размеров тарифов по формуле

$$TP = V \cdot S \cdot T(1 + j),$$

где V – объем грузооборота в тоннах;

S – среднее расстояние перевозок;

T – средний размер тарифов на 1 т · км;

j – предполагаемый темп роста тарифов на услуги транспорта.

Расчет стоимости упаковочных материалов производится на основании данных об объемах выпускаемой продукции и нормах расходования тарных материалов по следующей формуле:

$$T = \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^m V_{ik} \cdot N_{ik} \cdot C_i(1 + j),$$

где V_{ik} – объем готовой продукции k -го вида, упакованной в тарные материалы i -го вида;

N_{ik} – норма расходования тарных материалов i -го вида на k -й вид продукции;

C_i – цена i -го вида тарных материалов;

j – прогнозируемый темп инфляции на потребительские товары за прогнозируемый период.

Погрузочно-разгрузочные расходы выражаются как комплекс затрат, состоящих из заработной платы рабочих, занятых на этих операциях, расходов на содержание оборудования, потребленного топлива, энергии, вспомогательных материалов. При планировании этих затрат целесообразно использовать методику планирования одноименных затрат, учитываемых в составе общепроизводственных расходов.

План коммерческих расходов может быть детализирован по видам (группам) продукции, видам покупателей, территориям и каналам сбыта. Ответственность за общий уровень данных затрат возлагается на отделы маркетинга и сбыта, она также может быть дифференцирована для руководителей структурных подразделений складского хозяйства предприятия.

2.5. Инвестиционный план

Инвестиционный план – это план долгосрочного развития, показывающий направление распределения финансовых ресурсов на расширение и модернизацию действующих мощностей, строительство новых объектов.

Основой процесса инвестиционного планирования являются следующие процедуры:

- выделение этапов реализации проекта и разделение их на более мелкие управляемые элементы;
- оценка стоимости ресурсов, необходимых для выполнения работ, и определение сроков работ с учетом ограниченности ресурсов;
- составление планов с отнесением сметных затрат к конкретным видам продукции.

Этапы реализации инвестиционного проекта устанавливаются на основании календарного плана производства строительно-монтажных работ. Данный план отражает сроки начала и завершения работ, виды работ, их длительность, технологическую последовательность проведения работ и технологические взаимосвязи между ними. Сроки выполнения работ уточняются по каждому виду работ и объекту, каждой бригаде. Этапы инвестиционного проекта выделяются в целях организации управления проектом, когда выделенные виды работ представляют собой декомпозицию проекта на пакеты работ различного уровня управления. Для каждого уровня управления устанавливаются ограничения по материальным, трудовым, техническим ресурсам.

Инвестиционный план составляется как инструмент контроля за затратами и потому предполагает их распределение по периодам времени. Следовательно, основанием для его составления являются календарный план производства работ, с одной стороны, и смета проекта, документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта, с другой стороны.

В *календарном плане* отражаются виды работ, оценка их продолжительности, технологические зависимости между работами, сроки начала и завершения работ.

При разработке планов проекта возникают проблемы несовпадения сроков начала и завершения проекта со сроком производственного планирования, несоответствия уровней детализации сметы по проекту и календарных графиков производства работ. При составлении смет стоимость строительства определяется на основании объемов работ без учета плана производства работ путем объединения в одной расценке одинаковых работ по всему объекту. В целях организации управления проектом создается структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ.

В другом случае возможна ситуация, когда для учета применяется группа расценок, характеризующая один вид работ, и смета получается очень детальной, что также не подходит для целей управления. Следовательно, прежде чем передать данные сметы в систему календарно-сетевое планирование, их следует переработать. Таким образом, смета может структурироваться в соответствии с задачами управления на основе планов-графиков затрат, линейных диаграмм распределенных во времени затрат, матриц распределения расходов и в других формах.

Смета является инструментом контроля за расходованием средств в целом по проекту. Сметная стоимость определяется на стадии подготовки капиталовложений, в ходе строительства формируется фактическая стоимость. По завершении строительства составляются исполнительные сметы в целях создания базовых данных, необходимых для определения стоимости будущих строительных объектов.

Инвестиционные планы могут оформляться в виде планов-графиков затрат (табл. 9), линейных диаграмм распределенных во времени затрат, матриц распределения расходов и других форм. В зависимости от стадии жизненного цикла планы могут быть предварительными, утвержденными, текущими.

Таким образом, инвестиционный план – это план распределения расходов по периодам времени, охватывающий весь проект, максимально связанный с операциями календарного плана и подготовленный с использованием смет затрат.

Таблица 9. Календарный план-график инвестиционных затрат, тыс. р.

Работы	Месяцы						
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль
1. Подготовка бизнес-плана	10 000	5 000					
2. Разработка проектной и исходно-разрешительной документации		20 000					
3. Геологическая подготовка		3 000					
4. Устройство фундамента			20 000				
5. Общестроительные работы				15 000	15 000	15 000	
6. Кровельные работы						20 000	
7. Отделочные работы						5 000	10 000
8. Пусконаладочные работы							2 000
9. Сдача в эксплуатацию							7 000

2.6. План продаж

План продаж – основополагающий план организации. Годовой план продаж составляется с детализацией по кварталам, месяцам и декадам.

Выделяют следующие методы прогнозирования объемов продаж: функциональный, математические методы, статистические методы.

Функциональный метод основан на обобщении информации о потенциальных и реальных заказах. Данный метод характеризует рыночный подход, учитывает намечающиеся тенденции в спросе на продукцию. Обобщение исходной информации предполагает ее сбор в различных структурных подразделениях, систематизацию, статистическую обработку и передачу ответственным лицам, принимающим решения об объемах продаж на прогнозируемый период.

К недостаткам данного метода следует отнести то, что он не учитывает сезонных колебаний в процессе, а также то, что он опирается на информацию о продажах (покупках) совершенных, а не о покупках, которые покупатель намеривался совершить. Указанный метод опирается на информацию, которая могла быть искажена или которой недостаточно.

Математические методы прогноза продаж основаны на стремлении сохранить тенденции, условия деятельности, сложившиеся в прошлом. Данный недостаток может быть откорректирован специалистом, принимающим решение, когда исходная информация проверяется и дополняется. Первоначальный прогноз будет получен по данным прошлых периодов на основании оценки динамики объемов продаж. В итоге выбирается тип тренда, отражающий эту динамику. Если ежегодно происходит равномерный прирост объемов продаж, то прогноз продаж будет описываться линейным трендом. Если рост объемов продаж в дальнейшем сопровождался стабилизацией объемов, то эта динамика может описываться логарифмическим трендом. Если продажи росли высокими темпами, то используется экспоненциальный тренд.

Метод корреляции применяется организациями, объемы продаж которых находятся в тесной зависимости от макроэкономического окружения: темпов инфляции, уровня доходов населения, состояния валютных курсов, процентных ставок по кредитам и других факторов. Применение этого метода требует привлечения большого объема достоверной статистической информации. Он удобен тем, что макроэкономические прогнозы опираются на точные данные и определяются на длительную перспективу.

Изучая влияние макроэкономических условий, устанавливают степень воздействия каждого показателя на динамику продаж и формируют сценарии развития организации, соответствующие более (менее) благоприятному сценарию развития. В прогнозируемые модели рекомендуется включать следующие показатели: темпы роста валового внутреннего продукта; уровень процентных ставок по кредитам; объемы экспорта (импорта); среднюю заработную плату; темпы роста цен; объемы промышленного, строительного производства, перевозок.

В прогнозировании объемов продаж важную роль играют и микроэкономические факторы влияния. К таким факторам относятся стадия прохождения товаром жизненного цикла, потребности в данном товаре рынка, модернизация производства, рекламные акции, использование таких форм стимулирования продаж, как коммерческий и факторинговый кредиты.

В условиях жесткой конкуренции, сопровождающейся ростом цен, объемы реализации либо падают, либо возрастают, либо не изменяются. Коэффициент эластичности спроса по цене больше единицы (объемы сокращаются) для тех товаров, которые относятся к товарам первой необходимости, но не являются предметами роскоши. При коэффициенте меньше единицы для товаров, относящихся к предметам роскоши, прогнозируется рост объемов реализации.

В условиях сезонных колебаний продаж хороший результат дает *метод расчета ценовых индексов*. Рассчитываются ценовые индексы продаж путем отношения объемов реализации каждого последующего месяца к предыдущему. За несколько лет находится среднее значение данного индекса. Полученное зна-

чение, умноженное на объем продаж последнего отчетного месяца, представляет собой прогноз продаж на месяц, следующий за отчетным.

В прогнозировании может использоваться *факторный подход*, когда факторы, оказывающие воздействие на объем продаж (микро- и макроэкономического характера), оцениваются в суммовом выражении. Рассчитанные таким образом факторы влияния применяются в качестве поправок к базовому варианту прогноза продаж.

Прогнозирование доходов может осуществляться с учетом необходимости *получения заданного уровня прибыли*. Потребность в необходимой сумме прибыли оказывает непосредственное влияние на формирование объема продаж. При применении этого метода возможны варианты учета прибыли (без учета льгот, с учетом льгот).

Объем продаж, рассчитанный с учетом необходимой суммы прибыли (Π_p), оценивается по следующей формуле:

$$\Pi_p = \frac{\Pi \cdot (1 + Y_p) \cdot (1 + НДС)}{Y_p \cdot (1 - Y_{cm})},$$

где Π – необходимая сумма прибыли, рассчитанная либо с учетом льгот, либо без их учета;

Y_p – плановый уровень рентабельности;

$НДС$ – уровень ставки НДС;

Y_{cm} – уровень ставки по целевым сборам и отчислениям, уплачиваемым по совокупному нормативу.

Прогнозирование продаж осуществляется по общей сумме, товарным группам, отдельным товарам, каналам сбыта, территориям и отдельным клиентам. По окончании процесса прогнозирования общий прогноз должен быть сопоставлен с прогнозами объемов продаж по товарам, территориям, каналам сбыта, клиентам. Если выявляются расхождения, то анализируются причины их возникновения. Причинами таких расхождений могут быть структурные сдвиги в составе покупателей, ассортименте и др.

План продаж можно рассчитать, решив задачу линейного программирования, включающую набор переменных, удовлетворяющих определенным ограничениям. Набор переменных, удовлетворяющих ограничениям, называют допустимым решением задачи. Допустимое решение, максимизирующее целевую функцию, называют оптимальным планом. Максимизирующую функцию для нахождения оптимального плана продаж записывают следующим образом:

$$\sum_{i=1}^n X_i M_i,$$

где X_i – объем реализации i -го вида продукции;

M_i – маржинальный доход i -го вида готовой продукции.

Набор переменных включает ограничения по ресурсам (материалам, производственным мощностям, рабочей силе, услугам вспомогательных цехов и др.). Условия ограничения для k -го вида ресурса, расходуемого на изготовление i -го вида продукции, будут выражены следующим образом:

$$\sum_{i=1}^n X_i \cdot Z_{ki} \leq A_k,$$

где Z_{ki} – расход k -го ресурса на i -й вид продукции;

A_k – лимит расходования k -го ресурса.

Полученный результат объема продаж на основании приведенной выше модели полностью соответствует производственным возможностям, но не учитывает ограничения по сбыту, обусловленные спросом на продукцию. Кроме того, размеры запасов готовой продукции на начало и конец планового периода могут не совпадать, а значит в модель оптимизации необходимо внести коррективы, предусмотрев, что запасы готовой продукции на начало периода увеличивают объемы продаж и уменьшают объемы выпуска, а запасы готовой продукции на конец периода увеличивают объем производства и уменьшают объем продаж.

Постановка задач линейного программирования зависит от характера производства, вида продукции и ресурсов, необходимости учета ряда таких факторов, как поддержание ассортимента продаж, требуемого рынком, обязательность загрузки оборудования, персонала и др. Поэтому универсальной модели создать нельзя.

Общими этапами построения задачи линейного планирования являются следующие:

- выбор критерия оптимального плана;
- формирование ограничений задачи;
- разработка математической модели;
- решение задачи;
- анализ полученного прогноза и принятие плановых решений.

2.7. Производственный план

Производственный план составляется либо в соответствии с принятым планом продаж, либо исходя из производственных мощностей организации. При расчете планового выпуска продукции (B), основанном на принятых объемах продаж, учитываются и такие показатели, как запасы готовой продукции на начало и конец планового периода. Расчет осуществляется по формуле

$$B = V + Z_k - Z_n,$$

где V – объем продаж;

Z_k – запасы готовой продукции на конец периода;

Z_n – запасы готовой продукции на начало периода.

Производственный план представляет собой развернутые задания по подразделениям, номенклатуре, ассортименту, количеству, ответственным исполнителям.

Номенклатура представляет собой определенный перечень изделий и по степени детализации включает:

- сводную номенклатуру;
- специализированную номенклатуру по видам, типам, маркам.

Ассортимент – это подробная классификация продукции одного наименования по артикулам, моделям, размерам, сортам.

Измерители производства продукции могут быть следующих видов:

- натуральные, выражаемые в штуках, метрах и т. д.;
- условно-натуральные, когда выпускаемая продукция приводится к одному базовому элементу и определяется в условных единицах;
- стоимостные в денежных единицах.

В стоимостных показателях отражаются объемы товарной, валовой продукции. *Товарная продукция* – это полностью изготовленная продукция, предназначенная для реализации. Плановый объем товарной продукции (T) определяется по формуле

$$T = ОВП + O_n^{изн} - O_k^{изн},$$

где $ОВП$ – объем валовой продукции;

$O_n^{изн}$ – объем незавершенного производства на начало периода;

$O_k^{изн}$ – объем незавершенного производства на конец периода.

Для выполнения производственной программы необходим расчет производственной мощности, под которой понимается максимально возможный выпуск продукции за определенный период времени по номенклатуре, ассортименту, качеству. При выпуске одного изделия производственная мощность основных фондов рассчитывается как произведение производительности оборудования в единицах времени и фонда времени его работы за рассматриваемый период. Для многономенклатурного производства производственная мощность ($ПМ$) рассчитывается по следующей формуле:

$$ПМ = \frac{\Phi В}{ТИД},$$

где $\Phi В$ – фонд времени работы оборудования;

$ТИД$ – трудоемкость изделий, деталей (в норма-часах), изготавливаемых на данном оборудовании.

Основные фонды изнашиваются физически и устаревают морально, что оказывает влияние на производственную мощность. Следовательно, для составления планов, особенно долгосрочного характера, возникает необходимость в расчете среднегодовой мощности оборудования по формуле

$$ПМ = ВХМ + ВВМ \cdot \frac{\Pi_u}{12} - \frac{\Pi_{вблм}}{12} \cdot ВЫМ,$$

где $ВХМ$ – входная мощность на начало планового периода;

$ВВМ$ – введенная мощность в течение планового периода;

Π_u – период использования введенных мощностей;

$\Pi_{вблм}$ – период времени от выбытия мощностей до конца года;

$ВЫМ$ – выведенные мощности за рассматриваемый период.

2.8. Планирование производственных запасов и запасов готовой продукции

Создание производственных запасов требует значительных затрат, поэтому важно, чтобы их уровень был достаточен для обеспечения производственных нужд и одновременно был достигнут при минимальных затратах. Управление запасами представляет собой деятельность предприятия, целью которой является сведение общей суммы ежегодных затрат на содержание запасов до минимума при условии удовлетворительного обслуживания клиентов. Важной частью управления запасами является их планирование, посредством которого оценивается уровень запасов, обеспечивающий бесперебойный производственный процесс.

Процедура планирования включает выбор методов планирования, их оценку применительно к масштабам и отраслевой принадлежности предприятия, наличию ограничивающих факторов.

Методами планирования запасов являются следующие:

- аналитический;
- коэффициентный;
- прямой;
- метод планирования на основе расчета оптимальной партии заказа.

Простейшими методами являются аналитический и коэффициентный, но они приемлемы для предприятий с устойчивой производственной программой. Если предприятие в истекшем периоде имело достаточный объем производственных запасов, то в плановом периоде в соответствии с аналитическим методом он меняется прямо пропорционально изменению объема производства. При применении коэффициентного метода рост (снижение) производственных запасов рассчитывается по отдельным элементам производственных запасов.

При использовании коэффициентного метода расчет производится по следующей формуле:

$$S_{it} = S_{(t-1)i} \cdot k_g \cdot a_i,$$

где S_{it} – сумма i -го вида производственных запасов в периоде t ;

$k_g = Q_t : Q_{t-1}$ – темп роста объемов производства;

a_i – коэффициент пропорциональности, оцениваемый по каждому элементу производственных запасов.

При применении аналитического и коэффициентного методов анализируется структура производственных запасов, оцениваются неликвидные, залежалые запасы. Откорректированные таким образом активы используются при расчете коэффициентов, учитывающих пропорциональную зависимость запасов от изменения объемов реализации. Если эту работу не провести, то применение аналитического и коэффициентного методов даст необоснованные результаты даже при устойчивой производственной программе.

Прямой метод предполагает обоснование запасов с учетом предстоящих изменений всех факторов. Метод весьма трудоемок, но достаточно точно оценивает потребность в активах. Расчет состоит в определении норм и нормативов запасов.

Норма запасов определяется как слагаемое норм страхового, текущего и подготовительного запасов. Норма производственного запаса (сырья, основных материалов, покупных полуфабрикатов) измеряется в натуральном выражении и в относительных величинах (днях среднесуточного потребления).

Определяются следующие четыре группы норм и нормативов средств, вложенных в производственные запасы:

- специфицированные нормы и нормативы средств, вложенных в запасы материальных ресурсов;
- видовые нормы и нормативы вложенных в производственные запасы отдельных видов материальных ресурсов;
- нормы и нормативы оборотных средств по элементам, т. е. по отдельным группам производственных запасов: сырью, основным и вспомогательным материалам, запасным частям, топливу, таре, малоценным и быстроизнашивающимся предметам;
- норма и норматив оборотных средств по балансовой статье.

Экономическое содержание специфицированной нормы запаса заключается в том, что она характеризует необходимый уровень запасов в течение года, обеспечивающий устойчивый процесс производства. Деление запаса на текущий, страховой и подготовительный при регулярных поставках, а при сезонных – на сезонный и подготовительный – это прием, который позволяет учесть влияние различных нормообразующих факторов, определяющих его формирование.

Нормообразующие факторы учитывают процессы производства, его специфику, характер выполняемых подготовительных операций, процессы поступления материалов на склад (вариации объемов суточного производства, интервалы между рабочими днями).

В текущей и страховой нормах учитываются вариации запасов в течение года по процессам прихода и расхода, т. е. вариации интервалов поставок, степень согласования между ними. В подготовительной

составляющей запаса определяется продолжительность периода, необходимого для проведения операций подготовки сырья, материалов к производству, не являющихся составной частью производственного процесса. Размер страхового запаса устанавливается в зависимости от принятого уровня надежности обеспечения запасом на предприятии.

Для предприятий с массовым характером производства и регулярным процессом отгрузки за специфицированную норму запаса следует принять среднее значение этого запаса в году, минимально необходимое для бесперебойного процесса снабжения производства. Применение среднего запаса в качестве специфицированной нормы целесообразно в связи с использованием большого количества различных марок сырья, ежесуточные остатки которых меняются в достаточно широком диапазоне: от минимума до максимума. При этом из расчета специфицированной нормы необходимо исключить запасы, которые в течение года не используются.

При расчете текущей составляющей специфицированной нормы производственного запаса (H_m) используются следующие подходы:

$$H_m = \frac{1}{2} \cdot (T_{cp} + S_{cp}) - 1;$$

$$H_m = \frac{1}{2} T_{cp};$$

$$H_m = \frac{1}{2} \cdot (T_{cp} - S_{cp}),$$

где T_{cp} – средний интервал между поставками, дней;

S_{cp} – средний интервал времени между процессами суточного отпуска сырья в производство, дней.

Анализ расчетов показывает отсутствие единства: специфицированная норма определяется через средние значения нормообразующих факторов (интервала поставки, суточных объемов расхода), учитываются также отклонения вариаций нормообразующих факторов от их средних значений.

Для расчета страхового запаса (H_c) применяются следующие подходы:

$$H_c = \frac{1}{2} H_m;$$

$$H_c = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^n (T_i - T_{cp})^2}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n Q_i}};$$

$$H_c = \frac{K \left\{ \left(\sum_{i=1}^n (T_i - T_{cp}) \right) \cdot Q_i \right\}}{\sum_{i=1}^n Q_i},$$

где T_i – интервал i -й поставки;

T_{cp} – средний интервал между поставками;

Q_i – объем i -й поставки;

K – коэффициент, показывающий надежность обеспечения запасом (при $K = 2$ надежность равна 95%).

В предлагаемых методиках рекомендуется осуществлять расчеты исходя из того, что процесс формирования запаса носит стохастический характер, т. е. не учитывается влияние таких факторов, как среднесуточные объемы отпуска запасов в производство, изменение интервалов времени между процессами отпуска товарно-материальных ценностей.

В связи с применением на предприятии большого количества марок материальных ресурсов учесть и проанализировать все нормы и нормативы оборотных средств невозможно. Поэтому после расчета специфицированной нормы оценивают видовые нормы и нормативы, которых небольшое количество (например, на пиломатериалы, строительное стекло, растительное масло, бензин, смазочные масла и др.).

Специфицированные нормы оборотных средств по маркам материалов, видовые нормы, нормы по элементам оборотных средств и балансовой статье «Производственные запасы» определяют в относительной величине среднесуточного (однодневного) расхода – днях.

При транзитных и смешанных поставках специфицированные, видовые, а также рассчитываемые по элементам производственных запасов, балансовой статье нормы и нормативы определяют в зависимости от уровня надежности обеспечения предприятия запасами; при складских поставках – без учета уровня надежности обеспечения (он условно принимается равным 100%).

Видовые нормы, а также нормы, рассчитываемые по элементам и балансовой статье, находятся агрегированием норм, рассчитанных для нижнего уровня, в норму для верхнего уровня путем взвешивания норм нижнего уровня по соответствующим однодневным расходам в стоимостном выражении. Например, специфицированные нормы по маркам материалов, относящимся к одному виду, агрегируют в видовую норму производственных запасов; видовые нормы, рассчитываемые по всем видам материалов, агрегируют в норму оборотных средств по элементу «Материалы»; элементы запасов «Материалы», «Запчасти» и другие агрегируют в норму оборотных средств по балансовой статье «Производственные запасы».

Формируемые при транзитных, а также смешанных поставках специфицированные нормы средств, вложенных в производственные запасы, необходимо рассчитать как сумму трех слагаемых (текущего, страхового и подготовительного запасов); формируемые при складских поставках – как сумму двух слагаемых (текущего и подготовительного запасов).

Приведем формулы расчета норм и нормативов средств, вложенных в производственные запасы (N_b , $N_э$):

1. По видам материальных ресурсов:

$$N_b = \frac{\sum_{i=1}^n N_{mi} \cdot R_{mi} + \sum_{i=1}^n N_{ci} \cdot R_{ci}}{\sum_{i=1}^n (R_{mi} + R_{ci})},$$

где N_{mi} – специфицированная норма запаса i -го вида материалов по транзитным поставкам;

R_{mi} – однодневный объем потребления i -го вида материалов по транзитным поставкам;

N_{ci} – специфицированная норма запаса i -го вида материалов по складским поставкам;

R_{ci} – однодневный объем потребления i -го вида материалов по складским поставкам.

Видовой норматив оборотных ресурсов в стоимостном выражении (O_b) рассчитывается следующим образом:

$$O_b = N_b \cdot \sum_{i=1}^n (R_{mi} + R_{ci}).$$

2. По элементу производственных запасов (материалам, запчастям, топливу и др.):

$$N_э = \frac{\sum_{m=1}^n N_{bm} \cdot R_{mb}}{\sum_{m=1}^n R_{mb}},$$

где N_{bm} – видовая норма m -го вида материальных ресурсов;

R_{mb} – однодневный расход материалов m -го вида, поставляемых при регулярных поставках.

Норматив по элементу производственных запасов ($O_э$) рассчитывается следующим образом:

$$O_э = N_э \cdot \sum_{m=1}^n R_{mb}.$$

3. По балансовой статье оборотных средств «Производственные запасы»:

$$N_b = \frac{\sum_{r=1}^n N_{эr} \cdot R_{эr}}{\sum_{r=1}^n R_{эr}},$$

где $N_{\mathcal{P}r}$ – поэлементная норма r -го элемента производственных запасов;
 $R_{\mathcal{P}r}$ – однодневный расход r -го элемента производственных запасов.

Нормирование по балансовой статье «Производственные запасы» (O_6) осуществляется по формуле

$$O_6 = N_b \cdot \sum_{r=1}^n R_{\mathcal{P}r}.$$

При нормировании готовой продукции осуществляется расчет специфицированных норм по отдельным маркам (номенклатурным группам) готовой продукции и в целом по балансовой статье «Готовая продукция». В зависимости от способа отгрузки определяют следующую номенклатуру норм:

- специфицированные нормы готовой продукции, разработанные по маркам, сортам готовой продукции, регулярным и сезонным отгрузкам;
- видовые нормы сбытовых запасов по регулярным и сезонным отгрузкам;
- норма сбытового запаса по балансовой статье «Готовая продукция».

Норма запаса готовой продукции (H_6) рассчитывается агрегированием специфицированных норм путем их взвешивания по формуле

$$H_6 = \frac{\sum_{i=1}^n H_{ci} \cdot P_i}{\sum_{i=1}^n P_i},$$

где H_{ci} – специфицированная норма i -й марки сбытового запаса;

P_i – однодневный объем производства i -й марки сбытового запаса.

Норма запаса по статье «Готовая продукция» (H_6) определяется по формуле

$$H_6 = \frac{\sum_{j=1}^n H_{bj} \cdot P_j}{\sum_{j=1}^n P_j},$$

где H_{bj} – видовая норма по j -му виду готовой продукции;

P_j – однодневный объем производства по j -му виду готовой продукции.

К основным нормообразующим факторам специфицированной нормы сбытового запаса относят длительность среднего интервала отгрузки, неравномерность суточных объемов производства и отгрузки, степень согласованности этих процессов между собой.

При оценке сбытовых запасов необходимо учитывать ряд условий их формирования:

- порядок создания сбытового запаса (непрерывный процесс производства, когда продукция каждые сутки сдается на склад, и дискретный процесс ее отгрузки, когда отправка продукции потребителям осуществляется не ежедневно);
- степень соответствия объемов сдачи продукции на склад в течение интервала отгрузки объемам отгрузки;
- неравномерность интервалов отгрузки.

Рассмотренные обоснования производственных запасов основаны на расчете интервалов поставки. Существуют подходы к установлению норм производственных запасов, опирающиеся на величину заказа поставки. При определении величины заказа, а следовательно, норматива производственных запасов, учитываются нижеуказанные моменты. При заказе больших партий покупатель получает скидку с продаж. Кроме этого, связанные с поставкой фиксированные затраты приходятся на каждую поставку независимо от ее размера. Так, закупочные цены на единицу заказанного товара снижаются при увеличении размера партии поставки. С повышением размера закупки возрастают складские запасы. Чем дольше каждая единица производственного запаса хранится на складе, тем выше затраты, связанные с его хранением (амортизация помещений и оборудования, арендная плата, отопление и освещение и др.). Поскольку замораживается капитал, вложенный в запасы, то растут и процентные платежи, если заемные средства вложены в приобретение запасов. Повышается и риск возникновения порчи от длительного хранения. Увеличение этих расходов описывается линейной зависимостью: чем больше размер заказа, тем больше затраты, связанные с хранением запасов. Данные затраты имеют следующий состав: переменные расходы, обусловленные размером и периодичностью заказа, и фиксированные, связанные с получением заказа (скидка с продаж, транспортные расходы, расходы, связанные с оформлением заказа и др.).

Основная модель управления запасами, в основе которой лежит приведенная классификация затрат, – модель Уилсона. Данная модель позволяет выбрать размер партии заказа, минимизирующий издержки хранения поставки и одновременно обеспечивающий бесперебойный производственный запас.

Годовые издержки приобретения (I) определяются по формуле

$$I = \frac{F \cdot E}{g},$$

где F – затраты на выполнение и оформление заказа;

E – годовая потребность в запасах.

g – размер партии заказа;

Текущие издержки хранения определяются средним уровнем запасов. При постоянной интенсивности поставок годовые издержки хранения (S) рассчитываются по формуле

$$S = \frac{g}{2} \cdot p \cdot c,$$

где g – размер партии заказа;

p – покупная единица товара;

c – издержки хранения, выраженные в процентах к цене товара.

Общие годовые затраты (C) исчисляются следующим образом:

$$C = F \cdot \frac{E}{g} + \frac{g}{2} \cdot p \cdot c.$$

Если из этого выражения взять первую производную по g и полученный результат приравнять к нулю, получим равенство:

$$g = \sqrt{\frac{2 \cdot F \cdot E}{p \cdot c}}.$$

Значение g называется экономическим размером заказа. В соответствии с данной моделью уровень запасов уменьшается с постоянной интенсивностью, и как только он достигает нуля, поступает новый заказ размером g . Такого воспроизводства запасов на практике не встречается, поскольку между моментом подачи и моментом получения заказа существует временная задержка – интервал поставки (отгрузки). Кроме того, есть необходимость учитывать страховой и подготовительный запасы. Поэтому при определении заказа учитываются, кроме страхового, подготовительного запасов, и ожидаемые поставки (сбыт) за интервал поставки (сбыта).

Объем заказа (g_o) определяется по следующей формуле:

$$g_o = C + П + N \cdot И,$$

где C – страховой запас;

$П$ – подготовительный запас;

N – средний однодневный сбыт (поставка);

$И$ – интервал сбыта (поставки).

Средний уровень запасов при поставках в объеме заказа, рассчитываемого по модели Уилсона, исчисляется следующим образом:

$$Z = \frac{g_o}{2}.$$

Интервал сбыта или поставки ($И$) устанавливается по формуле

$$И = \frac{360}{g}.$$

Полученные формулы могут корректироваться с учетом необходимости контроля состояния запасов.

Поскольку контроль уровня запасов ведется не периодически, а эпизодически, то уровень запасов может опуститься значительно ниже точки заказа, прежде чем обнаружится необходимость в повторении заказа. Расчет уровня запасов, при котором необходимо пополнять запасы (P), производится по следующей формуле, в которой учитывается сбыт (поставки) за время между проверками:

$$P = C + \Pi + N \left(H + \frac{R}{2} \right),$$

где R – длительность промежутка времени между проверками.

Другой системой управления запасами, на которой основано планирование уровня запасов, является система с постоянным уровнем запасов. Эта система не опирается на рассмотрение затрат хранения и не учитывает фиксированный размер заказа. Новый заказ формируется, если проверкой было установлено, что какое-то количество товара уже реализовано. Определяется максимальный уровень запаса (M) по следующей формуле:

$$M = C + N(H + R) + \Pi.$$

При определении нового заказа принимается одно из следующих правил:

$$g = \begin{cases} M - 3, & \text{если } H < R; \\ M - 3 - n, & \text{если } H > R, \end{cases}$$

где 3 – размер наличного запаса в момент проверки;

n – заказанное количество запасов.

Плановый (средний) уровень запасов составляет:

$$Z = C + \Pi + \frac{1}{2} N \cdot R.$$

Существует модель управления запасами, основанная на двух уровнях запасов, для которой установлен максимальный размер запасов, вычисляемый по формуле

$$M = C + \frac{1}{2} NR + \Pi.$$

Уровень запасов, при котором есть необходимость для возобновления запасов, устанавливается по формуле

$$P = C + N \left(H + \frac{R}{2} \right) + \Pi.$$

Работа с формированием запасов складывается следующим образом. Если в момент периодической проверки оказывается, что $3 + n < P$, то требуется новый заказ в объеме $g = M - 3 - n$. Если $M + n > P$, то заказ не нужен.

Рассмотренные модели управления запасами позволяют не только оценивать оптимальные заказы, минимизировать издержки хранения и приобретения, но и могут применяться при расчете средних (плановых) уровней запасов. Данный подход к планированию более рационален, поскольку в этом случае текущая составляющая нормы запаса основана на интервале поставки (сбыта), обоснованном с учетом необходимости оптимизации издержек хранения и обеспечения достаточного уровня запасов.

2.9. Разработка плана закупок и платежей по сырью и материалам

План закупок определяет плановую потребность предприятия в материальных ресурсах и размер месячных закупок каждого ресурса. Определение потребности в денежных средствах, необходимых для проведения закупок, осуществляется на основании потребности в производственных ресурсах, их запасов на начальную и конечную даты планирования. Потребность в производственных запасах планируется исходя из производственной программы предприятия, данных планов прямых материальных затрат, общехозяйственных, общепроизводственных, коммерческих затрат.

На основании установленной потребности в ресурсах составляется план закупок, который представляет собой расчет денежных средств, необходимых для закупки материалов. Объем закупок (3) рассчитывается по следующей формуле:

$$3 = M3 + 3_{\kappa} - 3_n,$$

где $M3$ – потребность в материальных ресурсах;

3_{κ} – остатки производственных запасов на конец прогнозируемого периода;

3_n – остатки производственных запасов на начало прогнозируемого периода.

Производственные запасы на конец прогнозируемого периода оцениваются по видам запасов на основании сложившихся сроков оборачиваемости запасов и мероприятий по их сокращению. Производственные запасы на начало прогнозируемого периода устанавливаются исходя из имеющихся производственных запасов на дату составления прогноза и предполагаемых объемов потребления на плановый выпуск за период от даты составления прогноза до начальной даты прогнозирования.

Должна также учитываться потребность во вспомогательных материалах, т. е. материалах, необходимых для общественных, управленческих и коммерческих нужд. При прогнозировании закупок энергетических ресурсов в силу особенностей их потребления и заготовления объемы потребления равны объемам закупок. С проблемой прогноза закупок связано прогнозирование кредиторской задолженности, целью которого является расчет платежей, направляемых на погашение кредиторской задолженности.

Первым этапом, предшествующим непосредственно планированию платежей, является анализ сложившейся кредиторской задолженности, ее состояния по видам кредиторов: перед поставщиками за поставленную готовую продукцию, полуфабрикаты; перед персоналом по заработной плате; по налогам перед бюджетом; перед подрядчиками. Устанавливаются средние сроки погашения задолженности, оценивается структура кредиторской задолженности, разрабатывается комплекс мер по снижению просроченной задолженности, ускорению востребования долгов. На этом же этапе анализируются поставщики с точки зрения объемов получаемых коммерческих кредитов, сроков кредитов, условий поставок; анализируются схемы расчетов с кредиторами, даются их оценка и классификация. Оценка схем расчетов предполагает расчет их эффективности с точки зрения стимулирования продления сроков и увеличения объемов кредитов на предлагаемых условиях, установления надбавок к цене.

Далее составляется план мероприятий по работе с поставщиками и подрядчиками (схемы реструктуризации долгов, предельные размеры кредитов).

На завершающем этапе прогнозирования на основании плана закупок, запасов, анализа кредиторов, кредиторской задолженности, разработанного плана мероприятий по работе с поставщиками обосновывается методика планирования платежей кредиторам.

В основу методики планирования может быть положен метод балансовой увязки, когда платежи кредиторам планируются на основании средних сроков погашения задолженности, разработанных планов мероприятий по работе с поставщиками, планов закупок и потребности в товарном кредите.

Прогноз погасительных платежей (Π) осуществляется по следующей формуле:

$$\Pi = Z + O_{\text{кзн}} - O_{\text{кзк}},$$

где Z – объем плановых закупок;

$O_{\text{кзн}}$ – остатки кредиторской задолженности на начало прогнозного периода;

$O_{\text{кзк}}$ – остатки кредиторской задолженности на конец прогнозного периода.

Остатки кредиторской задолженности на начало планируемого периода обосновываются на основании их фактического наличия на последнюю отчетную дату и предполагаемого размера оплаты до даты прогнозирования.

Состояние остатков кредиторской задолженности на конец прогнозируемого периода оценивается нижеуказанным образом. Составляется уравнение, отражающее зависимость между суммой платежей и закупок, на основании которого рассчитываются остатки задолженности на конец прогнозируемого периода:

$$\Pi = Z + \frac{O_{\text{бкз}} \cdot D}{\Pi} - O_{\text{кзк}};$$

$$O_{\text{кз}} = \frac{O_{\text{кзн}} + O_{\text{кзк}}}{2},$$

где $O_{\text{бкз}}$ – средние сроки погашения кредиторской задолженности;

D – число дней в период;

$O_{\text{кз}}$ – средние остатки кредиторской задолженности.

Из формулы средних остатков кредиторской задолженности получим остатки кредиторской задолженности на конец прогнозного периода:

$$O_{\text{кзк}} = 2O_{\text{кз}} - O_{\text{кзн}}.$$

Подставим полученное значение остатков кредиторской задолженности в формулу платежей:

$$\Pi = 3 + O_{\text{кзн}} - \left(2O_{\text{кз}} - O_{\text{кзн}} \right).$$

Из формулы, по которой рассчитываются средние сроки погашения задолженности кредиторам, получим следующее выражение:

$$\frac{O_{\text{кз}} \cdot D}{\Pi} = O_{\text{бкз}},$$

откуда $O_{\text{кз}} = \frac{O_{\text{бкз}} \cdot \Pi}{D}.$

Подставим полученное значение средней кредиторской задолженности в тождество:

$$\Pi = 3 + O_{\text{кзн}} - \left(2 \frac{O_{\text{бкз}} \cdot \Pi}{D} - O_{\text{кзн}} \right) = 3 - 2 \frac{O_{\text{бкз}} \cdot \Pi}{D} + 2O_{\text{кзн}}.$$

Из указанного выше выражения получим значение прогнозной величины платежей:

$$\Pi = \frac{(3 + 2O_{\text{кзн}}) \cdot D}{D + 2O_{\text{бкз}}}.$$

Записанная формула представляет собой прогноз платежей в погашение кредиторской задолженности, полученный на основании анализа средних сложившихся сроков погашения долгов.

Полученный прогноз платежей может быть поправлен с учетом разработанных мероприятий по работе с поставщиками, нацеленных на выработку новых схем расчетов, установления предельных размеров кредитов, разработки схем реструктуризации долгов. Прогноз платежей, откорректированный с учетом плана мероприятий, приобретает силу плана платежей.

Затем разработанный план платежей согласовывается с планом движения денежных средств на предмет финансовой реализуемости последнего при условии принятия разработанного плана платежей (рис. 3). Если план движения денежных средств оказывается финансово не реализуемым, проводится корректировка планов закупок, производства, денежных поступлений, а при необходимости – целей и задач предприятия по достижению определенных финансово-экономических показателей.



Рис. 3. Блок-схема разработки плана закупок и платежей

Тема 4. РАЗРАБОТКА СВОДНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПЛАНОВ

1. Денежные потоки предприятия, их структура и обоснование

Денежный поток представляет собой средства, находящиеся в распоряжении предприятия, реально получаемые и расходуемые предприятием на производственные, инвестиционные и другие цели. Это совокупность потоков средств, возникающих в результате осуществления предприятием следующих видов деятельности: текущей, инвестиционной, финансовой и прочей. Денежный поток от текущей деятельности обеспечивается с помощью средств, поступающих за счет выручки от реализации продукции (работ, услуг), и платежей, связанных с оплатой текущих производственных нужд.

Соответственно инвестиционная деятельность предприятия обуславливает движение денежных средств, связанных с оплатой приобретенных основных средств и нематериальных активов, строительных материалов и других расходов по осуществлению нового строительства, получением выручки от реализации активов и проведением операций по долгосрочным финансовым вложениям.

Финансовая деятельность предприятия включает получение долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов, осуществление краткосрочных финансовых вложений, погасительных платежей по полученным ранее кредитам и займам, выплату дивидендов, получение доходов от краткосрочных финансовых вложений, процентов по кредитам.

Прочие операции с денежными средствами предполагают использование средств фонда потребления, безвозмездно полученных средств и др.

Основные денежные поступления ожидаются от текущей деятельности предприятия, т. е. в результате реализации тех мероприятий, осуществление которых является основной целью деятельности предприятия. Поэтому имеет значение выбор метода учета денежных поступлений (выручки от реализации). Если на предприятии принят кассовый метод учета выручки от реализации, то на определенный момент объем поступивших денежных средств полностью соответствует учетным данным об объемах выручки. При использовании метода учета выручки по моменту отгрузки возникает временной разрыв между датой реализации, показанной в учетных регистрах, и датой фактического поступления денег на текущий счет. В настоящих экономических условиях, для которых характерными являются длительные задержки платежей за отгруженную продукцию, учтенная в бухгалтерском учете выручка будет значительно отличаться от объема перечисленных средств.

Учет оплаченной продукции предполагает отражение на каждом этапе планового периода денежных потоков, связанных с оплатой покупателем продукции. Соответственно в оттоке денежных средств отражаются компоненты себестоимости реализованной продукции. При этом временного разрыва по поступлениям не возникает.

При учете объемов реализации по моменту отгрузки временной разрыв возникает в силу того обстоятельства, что денежные потоки, отраженные на данном этапе, полностью или частично осуществляются на других (более ранних или более поздних) этапах. Для учета этого обстоятельства в денежные потоки также включается изменение оборотных средств.

Планируя потоки денежной наличности, необходимо помнить, что не все издержки, учитываемые в составе денежных платежей, влияют на расход денежной наличности. В связи с этим затраты по реализации продукции делят на *денежные и неденежные*. К последним можно отнести отчисления в резервы; начисленную, но не выплаченную задолженность по заработной плате, социальным выплатам; амортизационные отчисления по основным средствам; износ нематериальных активов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов; отсроченные платежи поставщикам.

При составлении денежных потоков совокупность расчетных процедур сводится к двум методам: *прямому и косвенному*.

Прямой метод применяется непосредственно на основе данных оперативного планирования текущих поступлений и выплат. В основе оперативного планирования лежат частные планы объемов денежных поступлений, выплат заработной платы, налогов, платежей кредиторам, погасительных взносов по кредитам и др.

Прямой метод направлен на получение данных, характеризующих валовой и чистый денежные потоки (разность между денежными притоками и денежными оттоками). При использовании прямого метода расчета, характеризующего все виды поступления и расходования денежных средств, расчет чистого денежного потока, полученного от текущей деятельности (*ЧДП*), проводится по формуле

$$\text{ЧДП} = \text{РП} + \text{ПП} - \text{З}_{\text{тм}} - \text{ЗП} - \text{НП}_\text{г} \pm \Delta A,$$

где *РП* – сумма денежных средств, полученных от реализации продукции;

ПП – сумма прочих поступлений;

З_{тм} – сумма денежных средств, выплачиваемых при приобретении сырья, материалов, полуфабрикатов, топлива;

ЗП – выплаченная заработная плата;

НП_г – сумма налоговых и неналоговых платежей;

$\pm \Delta A$ – прирост (снижение) авансовых платежей.

По инвестиционной деятельности сумма чистого денежного потока ($ЧДП_{и}$) определяется следующим образом:

$$ЧДП_{и} = P_{OC} + P_{HA} + P_{ДФА} + П_{ДФА} - П_{OC} - П_{ДФА} - \Delta НКС - П_{HA} \mp \Delta TA ,$$

где $P_{OC}, P_{HA}, P_{ДФА}$ – суммы реализации выбывших основных средств, нематериальных активов, долгосрочных финансовых активов;

$П_{ДФА}, П_{OC}, П_{HA}$ – суммы приобретенных основных средств, долгосрочных финансовых активов, нематериальных активов и расходов, связанных с реализацией, ликвидацией, списанием;

$\Delta НКС$ – сумма прироста незавершенного строительства;

$\mp \Delta TA$ – снижение (прирост) текущих активов.

По финансовой деятельности сумма чистого денежного потока ($ЧДП_{ф}$) оценивается по формуле

$$ЧДП_{ф} = П_{СК} + П_{ДК} + П_{КК} + БЦФ - В_{ДК} - В_{КК} - Д_{У} + Р_{ДИ} + Д_{П} - П_{ДИ},$$

где $П_{СК}, П_{ДК}, П_{КК}$ – суммы привлеченных собственного капитала, долгосрочных и краткосрочных кредитов;

$БЦФ$ – средства безвозмездного и целевого финансирования;

$В_{ДК}, В_{КК}$ – выплаты долга по краткосрочным и долгосрочным кредитам;

$Д_{У}$ – суммы, уплаченные собственникам предприятия;

$Р_{ДИ}$ – суммы реализованных краткосрочных финансовых активов;

$П_{ДИ}$ – суммы приобретенных краткосрочных финансовых активов;

$Д_{П}$ – суммы полученных дивидендов и процентов по финансовым активам.

Прямой метод используется при составлении отчетности и анализе преимущественно в краткосрочной перспективе, так как не всегда можно учесть все оттоки и притоки денежных средств. Это инструмент оперативного управления финансовыми ресурсами, характеризующий внутреннее финансирование из выручки, потребность в дополнительном финансировании. Прямой метод не позволяет установить взаимосвязь между платежеспособностью и рентабельной работой предприятия, которое может быть прибыльным, не имея при этом достаточных запасов денежных средств для того, чтобы рассчитываться по своим обязательствам. Для оценки перспектив развития на долгосрочной основе предназначен *косвенный метод* расчета. В основе данного метода лежит корректировка чистой прибыли, полученной от операционной деятельности с учетом изменений в запасах, кредиторской и дебиторской задолженности и различных неденежных статей (амортизации, резерва предстоящих расходов, расходов будущих периодов, отсроченных платежей и др.).

Показатель чистого денежного потока по операционной деятельности косвенным методом оценивается по формуле

$$ЧДП = П + A_{OC} + A_{HA} + И_{МБП} \mp \Delta ДЗ \mp \Delta З_{TM} \pm \Delta КЗ \pm \Delta P \pm \Delta A,$$

где $П$ – чистая прибыль;

A_{OC}, A_{HA} – амортизация основных средств, нематериальных активов;

$И_{МБП}$ – износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов;

$\mp \Delta ДЗ$ – прирост (снижение) денежного потока в результате снижения (прироста) дебиторской задолженности;

$\mp \Delta З_{TM}$ – прирост денежного потока в результате снижения (прироста) производственных запасов;

$\pm \Delta КЗ$ – прирост (снижение) денежного потока в результате прироста (снижения) кредиторской задолженности;

$\pm \Delta P$ – прирост (снижение) сумм резервов и других фондов;

$\pm \Delta A$ – прирост (снижение) авансовых платежей.

В связи с международными тенденциями в отношении обязательного составления отчета о движении денежных средств раздельно представлены денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, которые вместе с остатком денежных средств на начало периода образуют остаток денежных средств на конец периода. Величина денежного потока, оцененного по трем видам деятельности, представляет собой пример широкого рассмотрения денежного потока. При этом изменения запасов

текущих активов рассматриваются как инвестиции (увеличение запасов и дебиторской задолженности), уменьшение запасов и дебиторской задолженности оценивается как высвобождение денежных средств и как источники денежных средств. Согласно этой же логике увеличение полученных авансовых платежей и кредиторской задолженности рассматривается как источник денежных средств, а их уменьшение – как использование средств. На практике иногда в рамках расчета прироста (снижения) текущих активов и кредиторской задолженности изменение текущих активов показывают в виде сальдо как изменение собственных оборотных средств.

Данные о денежных потоках используются для оценки, ориентированной на прибыль и ликвидность деятельности предприятия. Прямо рассчитываемый финансовый план денежных потоков является основным инструментом оперативного управления финансовыми ресурсами, характеризующим внутреннее финансирование из оборота, обеспечивающим информацией инвесторов предприятия о соотношении между заемным и собственным капиталом и о потребности в дополнительном финансировании.

Расчет суммы чистого денежного потока по инвестиционной и финансовой деятельности производится по алгоритмам, которые используются при прямом методе расчета чистого денежного потока.

Косвенный метод расчета денежных потоков предполагает применение целого ряда корректирующих процедур по балансовым статьям производственных запасов, дебиторской задолженности и обязательств. Существует несколько способов применения косвенного метода к созданию денежного потока в целом по предприятию. Наиболее простой расчет производится в следующем порядке: прибыль минус дивидендные выплаты плюс амортизационные отчисления.

Для того, чтобы более полно учесть статьи, корректирующие прибыль, денежный поток рассчитывается следующим образом: прибыль плюс затраты, не являющиеся выплатами (амортизация, износ нематериальных активов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, прирост резервов предстоящих расходов, прирост текущих активов: дебиторской задолженности, запасов материалов, сырья, готовой продукции), минус доходы, не являющиеся поступлениями (снижение текущих активов, резервов предстоящих расходов и платежей), плюс поступления, не являющиеся доходами (прирост целевого финансирования, поступления кредитов, займов), минус выплаты, не являющиеся затратами (погасительные взносы по кредитам, займам и др.).

2. План движения денежных средств, порядок его разработки

Организация должна быть обеспечена денежными средствами в краткосрочной и долгосрочной перспективе, чтобы гарантировать ритмичную работу и выполнение денежных обязательств. Необходимость в составлении плана движения денежных средств возникает в ситуациях наращивания объемов реализации (производства), оценки наилучших направлений привлечения денежных средств из таких источников, как фондовый рынок, рынок краткосрочных и долгосрочных кредитов. План движения денежных средств помогает создать механизм контроля, здесь указываются сумма и время возникновения дополнительной потребности в наличных средствах, прогнозируется время поступления и выплат денежных средств. С помощью плана движения денежных средств определяется потребность в кредите и способность погасить его.

План аккумулирует денежные потоки, получаемые от основной (производственной при коммерческой), финансовой и инвестиционной деятельности. Наибольший денежный поток создается основной деятельностью, финансовая и инвестиционная деятельность являются вспомогательными, так как производственное (коммерческое) предприятие создается не для работы на финансовом рынке или осуществления капитальных вложений.

Планирование охватывает бюджетный период от года (долгосрочное планирование) до месяца (оперативное планирование). Подпериодами оперативного планирования являются декада, неделя, а иногда один день. Периодичность подпериодов зависит от ритмичности денежных притоков и остатков внутри бюджетного периода. Например, согласно подекадным потокам денежных средств, в первые две декады организация нуждается в дополнительном финансировании, а в третьей декаде выявляется излишек денежной наличности. В этой ситуации рациональным было бы установить подекадный или даже понедельный подпериод планирования и преодолеть тем самым дефицит денежных средств в первые две декады планирования. При выборе длительности бюджетного подпериода необходимо учесть следующее:

- темпы инфляции, так как при высоких темпах инфляции необходимо свести к минимуму денежные запасы на текущем счете;
- объемы денежных поступлений, так как крупные денежные поступления создают необходимость в принятии ежедневных решений о вложении высвобождающихся средств;
- сумму необходимого остатка денежных средств и объем денежных платежей.

В последнем случае значительные объемы денежных платежей при незначительных запасах наличности создадут серьезные проблемы, связанные с платежеспособностью. В этих случаях рекомендуется прибегать к уменьшению планового подпериода.

Составление плана движения денежных средств начинается с создания детальной номенклатуры статей денежных поступлений и платежей для каждого вида деятельности (операционной, финансовой, инвести-

ционной) и прогноза минимально необходимого остатка денежных средств. Прогнозирование денежных поступлений включает прогнозирование объемов продаж и оценку будущих поступлений от реализации активов, получения кредитов, займов; доходов от финансовых вложений.

Денежные платежи, учитываемые в расходной части плана движения денежных средств, включают оплату за сырье и материалы, оплату расходов капитального характера, выплату заработной платы и арендных платежей, внесение погасительных взносов по кредитам и займам, уплату доходов по ценным бумагам и дивидендов, внесение налоговых и неналоговых платежей. Величина платежей, обусловленных технологией производства, зависит от прогнозируемых объемов продаж и уровня расходов, связанных с производством и реализацией продукции. Уровень затрат на производство и реализацию устанавливается на основании планов прямых материальных затрат, прямых затрат на заработную плату, общепроизводственных и общехозяйственных расходов.

Платежи по кредитам, включая проценты за кредит, устанавливаются на основании кредитного плана срочных обязательств банка. Инвестиционный план является основой для определения платежей, связанных с обновлением и пополнением внеоборотных активов. Налоговые платежи планируются в зависимости от сроков их внесения в бюджет и внебюджетные фонды, ставок платежей и размера налогооблагаемой базы.

В отток денежных средств не включаются амортизационные отчисления по основным средствам и нематериальным активам, износ малоценных и быстроизнашивающихся активов. Это начисления, по которым не производится реальных перечислений денежных средств.

В плане должен быть отражен входной остаток денежных средств, который отражает для организации и ее обособленных подразделений денежные средства на текущих счетах на начало планируемого периода.

Исходящий остаток денежных средств (C_{Π}) представляет собой дефицит или излишек денежных средств, устанавливаемый на основе следующей расчетной формулы:

$$C_{\Pi} = C_H + \Pi - \Pi_{\Pi} - МНО,$$

где C_H – сальдо денежных средств (входной остаток) на начало планового периода;

Π – поступления денежных средств за период;

Π_{Π} – платежи за период;

$МНО$ – минимально необходимый остаток денежных средств.

Минимально необходимый остаток денежных средств – это неснижаемый остаток денежных средств, который должен обеспечить непрерывные текущие платежи по финансовой, инвестиционной деятельности и страховой запас денежных средств, необходимый в случае срывов денежных поступлений. В процессе планирования минимально необходимого остатка денежных средств выделяют два этапа:

- определение желаемого уровня обеспеченности денежными средствами;
- способы достижения необходимого уровня.

Желаемый уровень обеспеченности денежными средствами должен удовлетворять производственную потребность в средствах, которая необходима:

- для обеспечения ежедневных операций текущей (основной) деятельности;
- для создания страхового запаса денежных средств;
- для осуществления эффективных краткосрочных вложений.

Текущий запас денежных средств зависит от времени между оплатой счета покупателя и инкассированием денежных средств, состоящего из трех частей:

- времени перевода платежей от покупателей, которое зависит от формы расчетов и эффективности работы банков;
- времени, в течение которого платежи остаются не инкассированными банками;
- времени движения денежных средств к банкам, производящим выплаты.

Предприятия могут использовать много способов для сокращения периода инкассации (электронные переводы, систему сейфов и др.), однако этот период всегда будет иметь место.

Расчет величины минимально необходимого остатка денежных средств (O_{mn}), может быть осуществлен на основе отчетного показателя денежных средств, если было установлено, что он обеспечивал своевременность платежей, по следующей формуле:

$$O_{mn} = O_{\phi} + \frac{V_{nl} - V_{\phi}}{K_{об}},$$

где O_{ϕ} – фактический остаток денежных средств;

V_{nl} – плановый оборот денежных средств по операционной деятельности;

V_{ϕ} – фактический оборот денежных средств по операционной деятельности;

$K_{об}$ – количество оборотов среднего остатка денежных средств в плановом периоде.

Страховой остаток предназначен для страхования риска задержки поступлений от операционной деятельности в связи с ухудшением конъюнктуры рынка, замедлением платежного оборота и по другим причинам. Определение страховой суммы остатка (O_C) производится на основе рассчитанной суммы операционного остатка и коэффициента неравномерности поступления денежных средств по подпериодам предпланового периода с помощью формулы

$$O_C = O_{mn} \cdot K_H,$$

где K_H – коэффициент неравномерности поступления денежных средств.

Инвестиционный остаток денежных средств обеспечивается с целью осуществления эффективных долгосрочных вложений. Он формируется в том случае, если полностью удовлетворена потребность в текущих остатках денежных средств, исходя из финансовых возможностей организации.

Компенсационный остаток создается по требованию обслуживающего банка. Это та сумма денежных средств, которую организация в соответствии с условиями кредитного договора должна хранить на текущем счете.

После прогноза будущих поступлений, платежей, минимально необходимого остатка денежных средств выявляются зависимости между поступлениями и платежами, на основании которых оценивается потребность в денежных средствах (дефицит) или их излишек. Завершение прогноза движения денежных средств производится путем его корректировки с целью установления соответствия минимально необходимому остатку денежных средств. Осуществление корректирующих мероприятий предполагает переход на стадию планирования.

При обнаружении излишка денежных средств выбираются каналы инвестирования, а при выявлении дефицита – направления пополнения денежных средств.

Для выбора объектов инвестирования имеющиеся в наличии денежные средства делят на краткосрочные и долгосрочные. Краткосрочные свободные денежные средства вкладывают в ликвидные активы. Они являются менее доходными: государственные ценные бумаги, краткосрочные банковские депозиты, краткосрочные банковские векселя и депозитные сертификаты. Долгосрочными объектами инвестирования являются государственные долгосрочные бумаги, долгосрочные банковские депозиты, долгосрочные банковские векселя и депозитные сертификаты.

Вложения в государственные ценные бумаги можно рассматривать как высоколиквидные вложения независимо от срока их погашения. Проблем с их реализацией на фондовом рынке не возникает. Эти бумаги имеют минимальный риск вложений, так как обеспечиваются обязательствами государства, доходы по операциям с этими бумагами не подлежат обложению налогами на доходы.

Если по результатам прогноза организация располагает достаточным объемом денежных средств, то целесообразно депозитные счета открыть в нескольких банках с целью повышения доходности депозитных операций и снижения риска потери денежных средств. Для оперативного управления денежными потоками денежные средства, поступающие в течение операционного дня, размещаются по усмотрению организации, в том числе на депозит с использованием постоянно действующего платежного поручения.

В данном поручении могут быть предусмотрены следующие условия платежа: перечислить все средства в размере, превышающем 25 млн р.; перечислить 30 млн р. при условии их наличия на счете и исполнения на данный момент всех платежей владельца счета. В любом случае условия платежа должны предусматривать необходимость сохранения на счете минимально необходимого остатка денежных средств.

Преимуществом вложения средств в банковские ценные бумаги (векселя, депозитные сертификаты) является то, что предприятию для их приобретения не требуется открытие специального счета, а также возможность осуществления расчетов данными бумагами за товар, работы, услуги.

Выявленный дефицит денежных средств в оперативном порядке ликвидируется путем привлечения банковского кредита, получения отсрочки платежа, реализации долгов факторинговым компаниям, проведения учетных операций с векселями, переноса менее срочных платежей на более поздние периоды, выдачи заработной платы в товарной форме. Для ликвидации дефицита денежных средств, прогнозируемого на долгосрочный период, можно предусмотреть реализацию и сдачу в аренду основных фондов, эмиссию акций и облигаций, поиск потенциальных инвесторов и стратегических партнеров, заключение контрактов, предусматривающих скидки и отсрочки платежа, снижение уровня затрат за счет применения энерго- и материалосберегающих технологий.

Разработка стратегии покрытия дефицита предусматривает необходимость проведения вариантных расчетов по оценке приемлемости каждого из направлений покрытия дефицита. Предвидение ситуации дефицита открывает возможность упреждающих действий, которые могут снять проблему без обращения к заемным источникам финансирования. Такие действия могут быть связаны с оценкой перспектив переноса доходов и платежей с одного периода на другой, пересмотром условий поставок продукции и изменением условий договоренностей с поставщиками. Отсрочка платежей за поставленные ресурсы может повлечь снижение уровня кредитоспособности организации, поэтому принимаемое решение об отсрочке выплат должно сопровождаться предложениями, направленными на компенсацию возможных убытков поставщиков. Так, поставщику предлагается надбавка к цене или принимается заказ на увеличенные пар-

тии поставки. Разработанные мероприятия по сбалансированию денежных потоков вводятся в составленный прогноз движения денежных средств, который после этого приобретает силу плана.

Степень реальности прогнозов движения денежных средств зависит от неопределенности показателей статей доходной и расходной частей прогноза. Возможное воздействие непредвиденных отклонений на прогнозы поступлений, выплат и остатки денежных средств анализируют путем использования методов неопределенности.

Для этого применяется *метод гибких планов*, когда план движения денежных средств разрабатывается по нескольким сценариям. Например, строятся оптимистический, нормальный и пессимистический сценарии. Выбирается один показатель, наиболее подверженный изменениям, например, объем продаж. Если надежность прогнозов оценивается на 20%, то строится еще два прогноза: пессимистический, соответствующий объему продаж на 20% ниже нормального, и оптимистический, соответствующий объему продаж на 20% выше нормального. После того, как сделан прогноз денежных потоков, составляется прогноз кассовых остатков по трем сценариям. В итоге может быть установлено, что по наилучшему (оптимистическому) сценарию возникает потребность в дополнительном финансировании, а по наихудшему – необходимости в привлечении дополнительных средств нет.

Дефицит денежных средств при оптимистическом сценарии развития обусловлен высокими объемами продаж, которые не могут быть достигнуты при имеющемся объеме собственных ресурсов. Для более точного определения результата денежный остаток целесообразно рассчитывать в зависимости от вероятности развития не только одной составляющей денежного потока (объема продаж), а нескольких переменных, например, объема продаж и уровня доходности по финансовым операциям. Изучая колебания денежных остатков, рекомендуется рассчитывать статистические показатели, отражающие уровень неопределенности денежных запасов: дисперсию, коэффициент вариации. В качестве переменных отбираются те из показателей, которые могут существенно повлиять на платежеспособность. Основной проблемой является не только их выбор, но и определение вероятности значений переменных.

План движения денежных средств представляет собой инструмент управления денежными средствами, с помощью которого анализируются объемы поступлений и выплат, чистый денежный поток, уровень платежеспособности и степень достаточности собственных средств. Своевременно выявленный избыток денежных средств и выбор эффективного направления вложения средств позволят повысить отдачу от активов, т.е. прибыльность организации.

В цикле управления денежными потоками особую роль приобретает *организация управления обратными связями*. В системе обратных связей осуществление управленческих воздействий происходит путем организации контроля исполнения планов, их анализа. Обратные связи отслеживаются и на этапе составления плана через взаимосвязь его с другими. План движения денежных средств имеет связь с планом доходов и расходов. Из плана доходов и расходов в план движения денежных средств переходят данные о поступлениях. С прогнозом активов и пассивов сверяются данные об объемах заемного финансирования. План движения денежных средств оказывает влияние на объемы инвестиционных операций: излишки денежных средств дают возможность наращивания инвестиций, а дефицит денежных средств ограничивает объемы инвестиций, предусмотренные их планом на данный период.

С планом движения денежных средств тесно связаны планы затрат, запасов, выручки, производства, закупок. Увязка плана движения денежных средств с названными операционными планами обеспечит согласование платежеспособности с объемными показателями деятельности организации, структурой издержек и уровнем издержек. В результате обеспечения согласованности планов посредством применения инструмента обратной связи составление плана движения денежных средств превращается в сложную многоступенчатую процедуру, овладение которой позволит руководить всем ходом хозяйственной деятельности организации.

Актуальность приобретает и разработка *технологии повседневного сбалансированного управления деньгами*. Оперативный дневной план не носит исчерпывающего характера. Это план денежных платежей и поступлений, планируемых на текущий день. Такой повседневный план составляется на основе общего плана организации и формируется в конце предыдущего дня. План дня представляет собой таблицу, повторяющую по строкам план движения денежных средств; в столбцах собираются суммы операций по дням.

В ситуации, когда все платежи скапливаются в один день, когда средств на счете недостаточно, план дня помогает сбалансировать график поступлений и выплат денежных средств. Неоплаченные платежи переносятся на следующий день. Для расчета по данным платежам берется краткосрочный кредит (предполагается, что в банке открыта кредитная линия). Накапливаемые данные о ежедневной потребности в кредитах позволят выявить примерную среднюю и максимальную величины кредита, который может потребоваться при неблагоприятных событиях, скачкообразных поступлениях выручки. В целях оптимизации плана дня всем планируемым платежам присваивается приоритет. Платежи по налогам, неналоговым платежам, сборам имеют высший приоритет, далее следуют платежи по кредитам, выплате алиментов. Данные платежи осуществляются в строго определенный день. Платежи с низшим платежным приоритетом осуществляются в любой день или при неблагоприятных ситуациях переносятся на следующий день.

Повседневное управление деньгами невозможно без автоматизированной учетной системы, которая позволяет оперативно получить информацию по задолженности.

Задачами повседневного управления денежными средствами являются:

- оперативное ежедневное планирование денежных платежей;
- разработка подходов рационального погашения счетов к оплате;
- своевременная и полная выплата заработной платы и налоговых платежей;
- возмещение командировочных и представительских расходов.

Для обеспечения своевременной уплаты срочных платежей целесообразно использовать системы электронных платежей, кредитные карточки, системы взаимозачетов.

3. План доходов и расходов

План доходов и расходов – это план, отражающий соотношение всех доходов от реализации в плановый период со всеми видами расходов и затрат, которые ожидаются в данный период. Целью плана является планирование прибыли, рассчитываемой как соотношение доходной и расходной частей плана. План доходов и расходов построен в соответствии с прямым методом исчисления плановой прибыли, когда ее расчет производится сопоставлением доходов (выручки), себестоимости и налоговых платежей. Данный метод положен в основу построения плана в связи с необходимостью периодического анализа прибыли, на основании которого принимаются корректирующие решения в результате сопоставления с фактическими данными, отражаемыми в отчете о финансовых результатах, который строится по прямому методу расчета прибыли. План доходов и расходов должен отражать структуру себестоимости, соотношение затрат и результатов за период, маржинальный доход и рентабельность. Для планирования прибыли применяют ряд других методов, которые исходят из потребностей получения целевой суммы прибыли с учетом необходимости выплат налогов и направления средств на потребление и производственное развитие, или методов, опирающихся на базовое значение прибыли и влияние факторов, связанных со снижением себестоимости, инфляционными ожиданиями и др.

Доходные составляющие плана представлены выручкой от реализации продукции, услуг, работ, операционными доходами, внереализационными доходами.

В расходной части отражается себестоимость реализованной продукции. Она может определяться только переменными затратами либо рассчитываться в полном объеме. При отражении себестоимости по переменным расходам отдельной статьей указываются управленческие расходы. Управленческие расходы (общехозяйственные, часть общепроизводственных расходов) в полном объеме списываются на себестоимость реализованной продукции без подразделения на расходы, относящиеся к реализованной продукции, и расходы, относящиеся к продукции отгруженной, но не оплаченной, и готовой продукции на складе.

План доходов и расходов позволяет выполнить следующее:

- запланировать эффективность хозяйственной деятельности каждого подразделения и организации в целом;
- оценить влияние отдельных элементов плана (себестоимости, налогов, доходов или выручки) на конечный финансовый результат;
- исследовать динамику и состояние маржинального дохода, влияние операционного рычага на прирост прибыли;
- оценить безубыточный объем производства, запас финансовой прочности;
- провести коэффициентный анализ.

При выборе формата плана доходов и расходов рекомендуется статьи доходов и расходов представлять в различной степени детализации:

- выручку – по подразделениям, видам продукции, каналам сбыта;
- расходы – по статьям материальных, трудовых, накладных расходов.

Детализированное изложение доходной и расходной частей позволяет оценивать структуру затрат и ее влияние на прибыль, а также прибыль и рентабельность по подразделениям; определять основные показатели по каждому виду продукции, характеризующие эффективность, по системе «директ-костинг».

При выборе уровня детализации затрат следует учитывать в первую очередь те из них, которые соответствуют наиболее важным (критическим) ресурсам, по которым имеются ограничения их расходования, либо которые составляют значительный удельный вес в себестоимости и требуют тщательного контроля и разработки мероприятий по экономии.

Прямые и накладные расходы можно разделить на две категории: условно-постоянные и переменные. Для центров финансовой ответственности выделяют нормативные затраты, которые доводятся в качестве целевых ориентиров (лимитов затрат) до руководителей подразделений. На уровне центров прибыли доводится лимит затрат по управленческим расходам. Целевыми ориентирами для этого уровня ответственности являются чистая прибыль, рентабельность, маржинальный доход. Показатели прибыли и маржинального дохода детализируются по видам деятельности.

Для получения многоступенчатого маржинального дохода целесообразно управленческие расходы дробить по центрам ответственности, входящим в центр прибыли. Если центр прибыли включает три центра маржинального дохода, то для каждого центра маржинального дохода управленческие расходы пла-

нируются и учитываются отдельно. Образуется маржинальный доход 1, маржинальный доход 2, маржинальный доход 3, соответствующие трем центрам маржинального дохода, и прибыль, соответствующая центру прибыли.

План доходов и расходов позволяет предусмотреть любую степень детализации доходов и расходов, а это означает, что по данному плану можно выполнить глубокий анализ с привлечением методов маржинального анализа, операционного анализа и разработать рекомендации по анализу финансового состояния. На основании плана исследуется влияние структуры издержек на уровень производственного риска, степень достижения точки безубыточности и запас финансовой прочности, зависимость цены, уровня себестоимости и прибыли; устанавливается сумма прибыли на один рубль выручки от реализации, вложенных средств. Данные расчеты осуществляются по видам деятельности, подразделениям. На основе планов фактного анализа устанавливается степень влияния уровня себестоимости, налоговых изъятий, объемов выручки от реализации на конечный финансовый результат. План доходов и расходов обеспечивает необходимой информацией для проведения интегрального анализа по модели Дюпона. Слагаемыми модели Дюпона являются рентабельность продаж и оборачиваемость активов и пассивов. Анализ рентабельности продаж позволяет сфокусировать внимание на таких важнейших аспектах деятельности организации, как объемы сбыта, ценовая политика, уровень себестоимости. Оборачиваемость активов отражает деловую активность организации, степень эффективности их использования. Изучая структуру активов, устанавливают, насколько их состав способствует ускорению оборачиваемости и росту рентабельности. При разработке плана доходов и расходов необходимо учитывать применяемые методы учета выручки (по моменту отгрузки продукции или оплаты) и порядок отражения в учете себестоимости (по статьям начисленных затрат или по статьям реализованных затрат).

Таким образом, формирование плана доходов и расходов предполагает определение перечня статей доходов и расходов, детализированных в разной степени:

1. До уровня хозяйственных операций, когда статьи затрат (доходов) создаются путем укрупнения затрат (доходов), ранее доводимых в качестве целевых ориентиров в планах центров ответственности. Полученная структура статей расходов (доходов) должна быть приближена к структуре отчета о финансовых результатах.

2. По видам деятельности с целью получения многоступенчатого финансового результата.

Многоступенчатое получение конечного финансового результата в равной степени зависит как от уровня детализации управленческих расходов, так и от группировки доходов плана. Доходы плана детализируются в следующей последовательности:

1. По отраслям (видам) деятельности.
2. По видам (группам) продукции.
3. По каналам сбыта.

Детализация объемов продаж целесообразна тогда, когда она позволяет получить промежуточный финансовый результат, определяющий эффективность направления реализации, ассортиментной программы, бизнеса. Для того, чтобы получить такую оценку, с каждым уровнем детализации доходов необходимо связать соответствующую группу затрат, связанных с данным направлением деятельности или видом продукции. Поэтому целесообразны комбинации признаков группировки доходов. Так, маржинальный доход реализации продукта А по регионам сбыта установлен путем распределения доходов по разным каналам сбыта, которым соответствуют следующие группы затрат: переменные расходы, общепроизводственные расходы (часть управленческих, связанная с управлением данным производством) и коммерческие расходы, обеспечивающие сбыт продукции (табл. 10).

Таблица 10. Многоступенчатое формирование маржинального дохода

Показатели	Регион сбыта			
	Бизнес-направление I		Бизнес-направление II	
	Вид продукции А	Вид продукции Б	Вид продукции В	Вид продукции Г
Доходы (выручка)	+	+	+	+
Переменные расходы	+	+	+	+
Маржинальный доход 1	+	+	+	+
Общепроизводственные расходы	+		+	
Маржинальный доход 2	+		+	
Коммерческие расходы	+	+	+	+
Маржинальный доход 3	+	+	+	+
Управленческие расходы	+			
Маржинальный доход 4 (прибыль)	+			

Таким образом, данный уровень детализации доходов позволил получить четыре значения маржинального дохода каждого вида продукции, на основании которых могут быть сделаны выводы о безубыточных объемах реализации, запасе финансовой прочности, эффективности выпуска данной продукции и эффективности ее реализации по данному направлению сбыта.

По аналогии с планом движения денежных средств проводятся план-фактный и факторный анализ исполнения плана и взаимоувязка показателей плана с данными операционных планов, плана движения денежных средств, баланса активов и пассивов.

План доходов и расходов представлен в табл. 11.

Таблица 11. План доходов и расходов

Показатели	Сумма
1. Доходы и поступления:	
прибыль	
амортизационные отчисления	
долгосрочный кредит	
прирост устойчивых пассивов	
мобилизация внутренних ресурсов в строительстве	
доходы от финансовых операций	
паевые взносы	
благотворительные взносы	
прочие доходы	
Итого доходов и поступлений	
2. Расходы и отчисления:	
капитальные вложения	
прирост текущих активов	
платежи в бюджет	
погашения кредитов и процентов по ним	
отчисления в фонды накопления	
отчисления в фонды потребления	
Итого расходов и отчислений	
3. Ассигнования от вышестоящих организаций, из бюджета	

Годовой план доходов и расходов имеет две главы: доходы и поступления, расходы и отчисления. Данный план составляется с целью взаимоувязки финансовых возможностей и финансовых потребностей организации. План имеет годовую периодичность с ежеквартальной разбивкой. Для его составления устанавливаются объемы собственных источников финансирования и заемных источников, направления расходования средств и рациональные соотношения распределения ресурсов. В плане указываются следующие направления расходования средств: новое строительство, расширение и реконструкция, отчисления в фонды потребления на социальное развитие коллектива, в фонды накопления на производственное развитие. Основными источниками финансирования, отражаемыми в плане, являются прибыль, амортизационные отчисления, кредиты банка, прирост устойчивых пассивов. Более подробный перечень статей доходов и расходов представлен в табл. 11.

Информационной базой плана являются сведения об объемах производства и реализации продукции, планы затрат на производство, информация о состоянии и движении основных фондов, нормы запасов, сведения об объемах капитальных вложений и др.

Планирование прибыли включает определение плановой прибыли от реализации основной продукции, товаров, работ, услуг; прибыль от внереализационных операций; прибыль от операционной деятельности. Методами планирования этих видов прибыли являются метод прямого счета; метод целевой суммы прибыли; метод, основанный на расчете затрат на один рубль товарной продукции. Наиболее предпочтительным является метод прямого счета, имеющий более высокую точность. Расчет в соответствии с ним производится путем сопоставления плановой величины выручки от реализации, полной себестоимости реализованной продукции, работ, услуг и суммы налогов, уплачиваемых из выручки. Для этих целей дается плановая оценка остатков нереализованной и неоплаченной продукции; продукции, находящейся на ответственном хранении; себестоимости выпущенной продукции. Планирование прибыли от операционной деятельности предполагает наличие информации для расчета прибыли от реализации имущества о проведении финансовых операций, операций по сдаче имущества в аренду, доверительных и прочих операций.

Планирование амортизационных отчислений осуществляется путем оценки амортизируемой стоимости основных фондов на начало планируемого периода, среднегодовой стоимости амортизируемых фондов, среднегодовой стоимости вводимых и выбывающих в планируемом году фондов.

Плановая величина амортизации, учитываемая в годовом финансовом плане, определяется как произведение средней нормы амортизационных отчислений и среднегодовой стоимости амортизируемых основных фондов. Средняя норма амортизации является результатом деления суммы фактически начисленной амортизации за предплановый период на фактическую среднегодовую стоимость амортизируемых основных фондов.

Устойчивые пассивы – это средства, временно находящиеся в распоряжении организации. К ним относятся задолженность по заработной плате, отчисления в бюджет (Фонду социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь), резерв средств на предстоящие расходы по отпускам. В финансовом плане учитывается прирост устойчивых пассивов, определяемый как разность между величиной устойчивых пассивов на конец периода и величиной пассивов на начало планового периода.

Устойчивые пассивы по отчислениям в бюджет устанавливаются как произведение суммы задолженности по заработной плате и действующей ставки отчислений в бюджет.

Мобилизация внутренних ресурсов в строительстве является результатом ускорения оборачиваемости активов, экономии финансовых ресурсов. Расчет этих доходов устанавливается путем оценки заданий по снижению себестоимости, ускорению оборачиваемости активов.

Во втором разделе плана отражаются капитальные вложения; расходы, связанные с социальным развитием коллектива; прирост текущих активов; погасительные взносы по банковским кредитам и проценты по ним; платежи в бюджет, уплачиваемые из прибыли организации.

Учет в финансовом плане затрат, связанных с расширением, реконструкцией, перевооружением действующих фондов, осуществляется на основании инвестиционного плана организации. Поскольку эти расходы имеют долгосрочный характер, то основными источниками, предусмотренными в доходной части плана, являясь прибыль, амортизационные отчисления, а при их недостаточности – долгосрочные кредиты банка. Погашение долгосрочных кредитов планируется на основании срочных обязательств по погашению кредитов. При планировании процентов учитывают данные об остаточной сумме долгосрочного кредита на планируемую дату и уровень процентной ставки за кредит.

Для определения суммы средств, направляемых на расширение объемов оборотных активов, устанавливают величину прироста оборотных активов. С целью определения величины прироста оборотных активов производится расчет норматива оборотных средств, предназначенного для формирования неснижающихся минимальных запасов оборотных активов. Нормирование производится по элементам оборотных активов: товарным запасам, сырью и материалам, готовой продукции, запасным частям и предметам в обороте, незавершенному производству. Нормирование осуществляется путем определения нормы запаса в днях и норматива оборотных активов. Сравнение норматива оборотных средств на конец планируемого периода с суммой фактических запасов и затрат на начало планового периода определяет прирост норматива оборотных средств.

При планировании расходов по смете фонда потребления необходимо учесть направления финансирования социальной и материальной поддержки членов трудового коллектива: финансирование строительства жилья, содержание детских дошкольных учреждений, оказание материальной помощи, выплату надбавок к пенсиям и др.

В плане учитывают только те платежи в бюджет, источником выплаты которых является прибыль. Расчеты выполняются на основании плановой величины прибыли; остаточной стоимости имущества, являющейся объектом обложения налогом на недвижимость; действующих ставок налогообложения.

Если величина доходов превышает величину расходов, то финансовый план считается правильно составленным. Если расходы выше доходов, то потребуются ассигнования от вышестоящих организаций, дополнительные поступления от кредитных организаций.

4. Баланс активов и пассивов

Баланс активов и пассивов характеризует соотношение активов и пассивов организации, детализированных по центрам ответственности, инвестиционным объектам в соответствии со сложившейся суммой и структурой активов и обязательств. Баланс активов и пассивов составляется по форме бухгалтерского баланса и состоит из пяти разделов, в которых отражается состояние активов и пассивов. *Активы* – это все имущество, включая денежные средства, производственные запасы, внеоборотные активы, а также обязательства покупателей и других лиц, которыми будет располагать организация. *Пассивы* – это обязательства организации перед кредиторами и собственные средства. Баланс составляется после прогнозирования выручки, доходов; составления плана доходов и расходов, плана движения денежных средств.

Баланс активов и пассивов позволяет выполнить следующее:

- выявить отдельные финансовые проблемы, связанные с недостаточной финансовой устойчивостью, платежеспособностью;
- свести компоненты других планов и оценить их достоверность и обоснованность;
- выработать оптимальные решения по соотношению уровня риска и доходности;

- рассчитать основные финансовые коэффициенты, оценить эффективность активов, альтернативные возможности вложения средств;

- структурировать показатели инвестиционной, текущей и финансовой деятельности.

Баланс может быть выполнен в виде бухгалтерского баланса, статьи в котором укрупняются в целях представления соотношения активов и пассивов в более удобной форме для управленческого анализа. В активе баланса отражается имущество организации в следующем порядке:

- по разделу «Внеоборотные активы» отражаются основные средства, капитальные вложения, долгосрочные финансовые вложения, нематериальные активы;

- по разделу «Оборотные активы» – производственные запасы, авансы выданные, незавершенное производство, запасы готовой продукции;

- по разделу «Капитал и резервы» – уставный фонд, добавочный фонд, прибыль;

- по разделу «Обязательства» – краткосрочные кредиты и займы, долгосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность, прочие обязательства.

Для прогнозирования баланса активов и пассивов составляется предположение о динамике активов, обязательств; темпах роста объемов продаж. В прогнозировании данного плана можно применить балансовый метод, основанный на увязке начального сальдо и предполагаемых изменений в величине активов и обязательств в прогнозируемом периоде.

По каждой позиции баланса проводится анализ фактического состояния запасов и мероприятий по их снижению в случае наличия неоправданных запасов или наращиванию при увеличении темпов роста производства (реализации). Конечное сальдо по производственным запасам будет получено на основании сведений об объемах их закупок и производственной потребности в них.

Остатки готовой продукции на конец периода устанавливаются с учетом необходимости обеспечения их достаточного уровня для бесперебойной отгрузки; сведений о производственном выпуске готовой продукции и остатках продукции на начало прогнозируемого периода.

При оценке незавершенного производства движение средств по этой позиции не устанавливают, а определяют норматив незавершенного производства на конец периода.

Планирование финансовых вложений основывается на возможностях по инвестированию денежных средств в ценные бумаги, уставные фонды; предоставлению займов.

Дебиторская задолженность представляет собой требования к потребителям продукции организации. Объем задолженности, ее длительность зависят от принятой в организации кредитной политики, количества покупателей, их кредитоспособности. Величина дебиторской задолженности на конец периода рассчитывается как отношение суммы дебиторской задолженности на начало периода и суммы отгруженной продукции к объему плановых денежных поступлений за период. Объемы отгрузок устанавливаются на основании плана продаж, а объемы денежных поступлений – исходя из плана движения денежных средств.

Движение по таким позициям, как уставный фонд, добавочный фонд, либо отсутствует, либо происходит крайне редко при пополнении уставного фонда; зачислении сумм дооценок в добавочный фонд; зачислении эмиссионного дохода, полученного при реализации акций по цене выше номинала. В пассивной части отражаются резервный фонд, фонды потребления и накопления, образованные за счет прибыли и предназначенные для обеспечения гарантийных и компенсационных выплат, выплат дивидендов, платежей, связанных с производственным развитием, социальными потребностями коллектива. Величину нераспределенной прибыли планируют на основании плана доходов и расходов.

Динамика платежей и начислений по позициям баланса, отражающим кредиторскую задолженность, устанавливается на основании следующих планов: плана закупок; плана услуг, работ; плана по заработной плате, налогам; планов платежей поставщикам, персоналу, бюджету. Конечное сальдо устанавливается как сумма начального сальдо и величины начисленной задолженности за вычетом суммы плановых платежей.

Если длительность отсрочки платежа стабильна, как в случае с задолженностью по заработной плате, то значение сальдо задолженности устанавливается на основании однодневных платежей и срока отсрочки платежа.

После определения конечных сальдо по всем статьям баланса осуществляют контрольную сверку, в результате которой сальдо всех активных счетов должно быть равно сальдо всех пассивных счетов. По результатам сверки составляют прогнозный баланс активов и пассивов.

При составлении баланса активов и пассивов используется метод его корректировки в соответствии с планируемыми изменениями объемов продаж. Данный метод основан на допущении того, что большинство статей баланса непосредственно связано с объемом продаж.

В соответствии с названным методом в первую очередь устанавливают статьи баланса, которые изменяются вместе с ростом объемов продаж. Это прежде всего производственные запасы, готовая продукция, дебиторская задолженность, текущий счет. На следующем этапе устанавливают плановые величины изменяющихся статей актива баланса. Для определения прогнозных значений статей актива может применяться нормативный метод. Он основан на оценке норм производственных запасов, готовой продукции и нормативов этих активов. Для указанных активов рекомендуются метод определения оптимального уров-

ня запасов на основании оптимальной партии поставки, метод ABC. Потребность в денежных средствах на прогнозируемые даты оценивают по модели Баумоля, основанной на предположении об относительно стабильных денежных потоках; по моделям Миллера-Орра, Стоуна. Две последние модели учитывают фактор неопределенности денежных выплат и поступлений, а также нижние и верхние пределы колебаний остатка денежных средств. Для определения возможной суммы средств, относящихся к дебиторской задолженности, целесообразно использовать сведения о плановых объемах реализации продукции в кредит, средних периодах предоставления кредита, периодах отсрочки платежей по предоставляемым кредитам, установленных исходя из результатов анализа отгрузки и оплаты в предплановые периоды. На основании названных статей баланса, суммированных с теми статьями, значение которых не изменится, рассчитывают валюту баланса по активным позициям баланса.

Прогноз величины пассивных статей баланса осуществляется путем оценки прибыли, ожидаемой к получению любым из известных методов (базовой рентабельности, целевой суммы прибыли, прямого счета и др.). Сведения о кредиторской и кредитной задолженностях получают на основании кредитного плана и планов денежных платежей, а также данных баланса прошлого периода. Из баланса прошлого периода автоматически переводятся неизменные статьи актива.

Установление дефицита средств в пассиве свидетельствует о том, что рост активов баланса прогнозируется более высокими темпами, чем рост обязательств и собственного капитала. Дефицит означает необходимость привлечения дополнительного финансирования в форме кредитов, что повлияет на величину прибыли и возможности финансирования за счет собственных средств. Возможно, что потребуют пересмотра дивидендная, инвестиционная политики. Если баланс после принятия соответствующих финансовых решений не устанавливается, то целесообразен пересмотр ранее принятых решений. На каждом этапе устранения дефицита решения должны быть обоснованы.

Для установления взаимосвязи между объемами продаж и потребностью в активах предлагается использовать следующее соотношение:

$$ДНС = \Delta A - \Delta L - \Delta P,$$

где $ДНС$ – дополнительно необходимые средства;

ΔA – требуемый рост активов;

ΔL – пропорциональный объему продаж рост обязательств;

ΔP – увеличение нераспределенной прибыли.

Если выразить потребность в активах с учетом изменений в объемах продаж, то получится следующее соотношение:

$$ДНС = \frac{A_1}{S_0} \cdot \Delta S - \frac{L_1}{S_0} \cdot \Delta S - TS_1(RR),$$

где ΔA_1 – активы, занятые в основном производстве и зависящие от объемов продаж;

S_0 – объем продаж в прошлом периоде;

S_1 – прогнозный объем продаж;

ΔS – изменение объема продаж;

$\frac{A_1}{S_0}$ – коэффициент, показывающий требуемую величину активов на 1 денежную единицу активов;

L_1 – пассивы, обеспечивающие деятельность организации и зависящие от объемов продаж;

$\frac{L_1}{S_0}$ – коэффициент, показывающий величину пассивов, рассчитанную на одну денежную единицу продаж;

T – рентабельность продаж;

RR – доля нераспределенной прибыли.

Данная формула указывает на то, что быстрые темпы роста объемов продаж увеличивают потребность в активах, а значит в дополнительном финансировании. Поэтому возможности расширения объемов сбыта необходимо периодически пересматривать. Потребность во внешнем финансировании зависит от дивидендной политики: чем выше коэффициент RR , тем ниже потребность во внешнем финансировании; чем выше рентабельность продаж, тем ниже потребность в средствах. Организации, у которых высок коэффициент соотношения активов и продаж, для увеличения продаж требуют новых активов и, следовательно, дополнительного финансирования.

Рассмотренная методика учета зависимости активов от объемов продаж предполагает, что основные статьи баланса меняются теми же темпами, что объемы продаж и коэффициенты продаж; соотношение активов и объемов, пассивов и продаж неизменно. В действительности на их состояние влияют зависимости активов от масштаба деятельности, когда рост активов может происходить медленнее; эффект неполной загрузки производственных мощностей и др. Поэтому статьи баланса активов и пассивов рекомендуют планировать с применением более точных методик.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Попов, Е. М. Финансы и кредит в потребительской кооперации : учеб. пособие для вузов / Е. М. Попов. – Гомель : ГКИ, 1997. – 346 с.

Чорба, П. М. Финансы в потребительской кооперации : учеб. пособие для вузов / П. М. Чорба. – М. : РДЛ, 2004. – 296 с.

Дополнительная литература

Бочаров, В. В. Коммерческое бюджетирование : учеб. для вузов / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2003. – 368 с.

Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский [и др.]. – СПб. : Питер, 2005.

Ефимова, О. В. Финансовый анализ : учеб. для вузов / О. В. Ефимова. – М. : Бухгалт. учет, 1998. – 208 с.

Куракина, О. Д. Управленческий учет : системы, методы, процедуры. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 352 с.

Колпина, Л. Г. Финансовые планы предприятий / Л. Г. Колпина, В. М. Марочкина. – Минск : Выш. шк., 1997. – 114 с.

Кукукина, И. Г. Управленческий учет : учеб. пособие / И. Г. Кукукина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 40 с.

Финансовые расчеты предприятий : справочник / В. Ф. Близнец [и др.]. – Минск : Выш. шк., 1993. – 336 с.

Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового планирования. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 400 с.

Царев, В. В. Внутрифирменное планирование : учеб. для вузов / В. В. Царев. – СПб. : Питер, 2002. – 496 с.

Апчер А. Управленческий учет : принципы и практика : [пер. с англ.] / под ред. Я. В. Соколова, И. А. Смироновой. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 952 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Тема 1. Общая характеристика финансового планирования.....	4
1. Цель, назначение и место финансового планирования в системе планов предприятия	4
2. Организационные аспекты системы планирования	7
3. Проектирование и административное управление системой планирования	15
4. Методы финансового планирования	17
Тема 2. Стратегическое финансовое планирование	19
1. Стратегия развития организации	19
2. Этапы стратегического планирования, их содержание. Долгосрочное планирование	22
Тема 3. Среднесрочное и оперативное планирование	25
1. Цели и назначение среднесрочного и оперативного планирования	25
2. Операционные планы, их виды, порядок разработки	27
Тема 4. Разработка сводных финансовых планов	46
1. Денежные потоки предприятия, их структура и обоснование	46
2. План движения денежных средств, порядок его разработки	48
3. План доходов и расходов.....	52
4. Баланс активов и пассивов.....	55
Список литературы.....	58

Учебное издание

Кикоть Ирина Ипполитовна

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

**Курс лекций
для студентов специальности 1-25 01 04
«Финансы и кредит»**

Редактор Е. Г. Привалова
Технический редактор Н. Н. Короедова
Компьютерная верстка Л. Ф. Кириленкова

Подписано в печать 30.05.08. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 1/16. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 6,74. Уч.-изд. л. 7,5. Тираж 170 экз.
Заказ №

Учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0056814 от 02.03.2004 г.

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.